

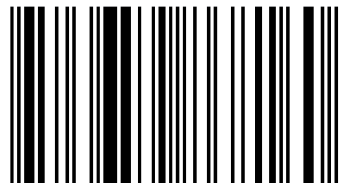


Монография посвящена вопросам управления эффективностью работников высшей школы в условиях реформирования системы образования в Российской Федерации. На основе материалов эмпирического исследования технологий управления эффективностью научно-педагогических кадров Уральского федерального университета (г. Екатеринбург) предложены подходы к разработке механизмов стимулирования их деятельности. Рассмотрены приоритеты в кадровой политике университетов России в новых условиях.

Илья Михайлович Черненко
Наталья Рэмовна Кельчевская

Эффективное управление человеческим капиталом работников университета

Черненко Илья Михайлович. Окончил Уральский федеральный университет в 2012 году, в 2014 году защитил диссертацию, посвященную вопросам стратегического управления человеческим капиталом. Область научных интересов - теория человеческого капитала, управление человеческими ресурсами и интеллектуальным капиталом.



978-3-659-86816-0

**Илья Михайлович Черненко
Наталья Рэмовна Кельчевская**

**Эффективное управление человеческим капиталом
работников университета**

**Илья Михайлович Черненко
Наталья Рэмовна Кельчевская**

**Эффективное управление
человеческим капиталом
работников университета**

LAP LAMBERT Academic Publishing

Impressum / Выходные данные

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Германия

Email / электронная почта: info@lap-publishing.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

ISBN: 978-3-659-86816-0

Copyright / АВТОРСКОЕ ПРАВО © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Человеческий капитал – ключевой фактор эффективности интеллектуального труда.....	7
1.1. Особенности управления эффективностью интеллектуального труда в современных условиях.	7
1.2. Формирование и развитие человеческого капитала работников сферы профессионального образования.....	15
1.3. Эффективная модель инвестиций в человеческий капитал научно-педагогических кадров: анализ зарубежного и отечественного опыта.....	21
2. Исследование методов управления эффективностью работников урфу и оценка их результативности.....	38
2.1. Инвестиции в человеческий капитал работников профессионального образования. Анализ существующей модели оплаты труда в урфу.....	38
2.2. Ключевые показатели эффективности работников и их связь со стратегическими целями университета.	59
3. Разработка модели управления эффективностью научно-педагогических кадров университета.	84
3.1. Принципы управления эффективностью в условиях смены образовательной парадигмы.	84
3.2. Условия перехода от управления результативностью к управлению эффективностью. Ключевые показатели результативности работы научно-педагогических кадров в новых условиях.....	96
3.3. Приоритеты в деятельности Университета для реализации новой модели управления эффективностью. Перспективные направления работы по управлению эффективностью.....	104
Заключение.....	111

Список литературы.....	114
Приложение А. Описание выборки по регрессионной модели во второй главе (по данным РМЭЗ).....	118
Приложение Б. Образец анкеты, которую предлагалось заполнить респондентам в ходе внутреннего опроса.	120
Приложение В. Данные первичной обработки анкет.....	128

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономическая трансформация, сопровождающая процессы становления постиндустриального общества в развитых странах, приводит к пересмотру моделей функционирования социальных институтов; важнейшие изменения в нарождающемся обществе знаний происходят в системах науки и образования как основных источниках поддержания экономического роста. Экспансия высшего профессионального образования (ВПО), которая наблюдается в мире в течение последнего столетия, приводит к дифференциации подходов к реализации образовательной политики на международном уровне, подчеркивая уникальность каждой образовательной системы. Между тем, современный период характеризуется процессами интеграции и кооперации в области образования и международной конкуренцией при оказании образовательных услуг и проведении научных исследований. Конкурентоспособность вузов связана не только с исторически сформировавшимся имиджем, но и с достижением текущих показателей эффективности, способностью результативно планировать свою деятельность и управлять крупными образовательными и исследовательскими проектами.

Российские вузы как субъекты, реализующие локальные стратегии в области развития науки и образования, в связи с включением в процессы интернационализации стремятся выйти на международный уровень конкурентоспособности. Руководства вузов стремятся достичь понимания международных образовательных трендов и способов внедрения заложенных в них фундаментальных идей в практическую деятельность университетов, существенно лимитируемую особенностями российского социально-экономического развития. Существенные противоречия возникают при попытке соблюсти баланс между традициями и инновациями в области ВПО, между сложившейся в течение многих лет моделью научной и образовательной деятельности и необходимостью внутренней ее трансформации под влиянием глобальных изменений в образовании. Одна из основных проблем связана с реализацией кадровых стратегий: актуальность приобретают проблемы

кадрового обеспечения и обновления, формирования человеческого капитала научно-педагогических кадров (НПК) российских вузов.

Таким образом, необходимо отметить, что значительные резервы повышения международной конкурентоспособности связаны с разработкой перспективных подходов к управлению эффективностью НПК. В этих условиях ключевым фактором успеха является разработка и внедрение технологий управления человеческим капиталом как важнейшим источником развития и повышения эффективности работы НПК. Развернутый подход к управлению эффективностью должен ориентироваться как на формирование показателей результативности деятельности и моделей оплаты труда, так и на построение целостной системы управления человеческим капиталом на основе функций планирования, развития и сохранения компетенций НПК.

Специфика труда интеллектуальных работников, в том числе и НПК, изучается российскими и зарубежными социологами и экономистами Дж. К. Гэлбрейтом, Ф. Махлупом, В.Л. Иноземцевым, Р.И. Капелюшниковым, М.Н. Макаровой, В.А. Мау, Я.И. Кузьминовым, Я.И. Рощиной, Л.М. Грохбергом, . Теория человеческого капитала развита в работах Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Минцера, М. Блауга, Дж. Псахарополоса, Й. Бен-Порет, Р. Лайарда, Б. Чизвика. Концепция управления эффективностью организации связана с развитием теории П. Друкером, М. Армстронгом, М. Уолтерсом, К. Флетчером, Р. Капланом, Д. Нортон. Проблемы рентабельности инвестиций в персонал организаций на основе управления эффективностью исследуются в работах российских и зарубежных ученых: В.Р. Веснина, А.А. Кибанова, А.А. Лад, Ю.Г. Одегова, Дж. Филлипса, Я. Фиц-енца, Н.Бонтиса, С.А. Шапино и др.

Целью исследования стала разработка модели управления эффективностью НПК, формирующей основу для развития человеческого капитала университета в условиях глобальных образовательных трендов.

Указанная цель определила ряд следующих задач:

1. исследовать условия формирования и развития человеческого капитала работников сферы профессионального образования: уровень существующих

компетенций и конкурентоспособности человеческого капитала на международном уровне;

2. проанализировать особенности существующей модели управления эффективностью научно-педагогических кадров Уральского федерального университета (УрФУ), выделить ключевые показатели эффективности и уровень их связи со стратегическими задачами развития;

3. определить модель управления эффективностью работников вуза под влиянием тенденций развития образования: экспансии электронного обучения, ориентации на наукометрические показатели;

4. определить приоритеты в деятельности научно-педагогических кадров для реализации новой модели управления эффективностью.

Теоретической и методологической основой работы стали положения неоклассической экономики труда (концепция человеческого капитала), теории интеллектуальных работников и интеллектуального труда, материалы исследований российских и зарубежных экономистов и теоретиков менеджмента в области управления эффективностью персонала университетов. Методы исследования включают экономико-математическое моделирование, статистический анализ, синтез, социологические исследования научно-педагогических кадров УрФУ. Информационно-эмпирическую базу составили материалы Росстата, аналитические материалы НИУ ВШЭ, материалы баз данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения (РМЭЗ), а также собственные эмпирические исследования автора, проеденные на базе УрФУ.

Основные научные и практические результаты, полученные авторами монографии:

1. Определены особенности управления эффективностью работников сферы профессионального образования в условиях глобальных образовательных трендов, условия перехода от управления результативностью к управлению эффективностью на основе стратегии развития образовательного учреждения.

2. Изучены тенденции формирования человеческого капитала работников образования в России, выявлены факторы, определяющие изменение их заработков со временем. На основании выявленных закономерностей предложена программа внутреннего эмпирического исследования, разработана анкета для опроса НПК и проведен опрос, получены и обработаны его результаты.

3. Изучена структура четырех кластеров мотивации НПК УрФУ, их восприятие организационных изменений на стратегическом уровне и . На основе регрессионного моделирования определены основные факторы, влияющие на уровень публикационной активности сотрудников Университета (УрФУ) в зарубежных изданиях, эмпирически подтверждены или опровергнуты гипотезы, связанные с предикторами показателя числа публикаций в зарубежных изданиях как стратегического показателя в области научно-исследовательской деятельности.

4. Изучено состояние накопленного человеческого капитала НПК УрФУ в сопоставлении с общероссийскими показателями по следующим направлениям: уровень языковых компетенций, компьютерной грамотности, участия в самообразовании и непрерывном обучении. Определены ключевые направления обучения сотрудников на основе проведенного опроса.

5. Обозначены условия перехода от измерения результативности к управлению эффективностью в УрФУ и предложена модель управления эффективностью НПК, основанная на принципах индивидуального планирования деятельности по ключевым направлениям, учета ее долгосрочных эффектов, связи индикаторов результативности со стратегическими показателями развития Университета и измерения достижений каждого из типов преподавателей.

1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА

1.1. Особенности управления эффективностью интеллектуального труда в современных условиях.

В современном обществе выделяется особый класс интеллектуальных работников, которые участвуют в формировании нового общества, ориентированного на преобладание новшеств над традициями во всех элементах социальной и производственной среды, использование качественно новых моделей развития, ускорение темпов внедрения инноваций и эффективного преобразования установившейся за предыдущие периоды социальной структуры. В процессе развития рынка труда формируются различные типы интеллектуальных работ, которые дифференцируются по степени однообразности и необходимости применения творческих способностей, специальных компетенций, количеству и структуре времени, требуемому для их выполнения, возможности реализации личностных качеств и т.п. Интеллект, личностные качества, предпринимательские способности и социальные связи ложатся в основу процессов разработки новых продуктов и услуг, а также организации и контроля последующей их коммерциализации, формируя полноценные этапы инновационного цикла: в настоящее время приходится констатировать, что единственным фактическим источником инновационного развития является трудовые способности интеллектуальных работников.

Понятие «интеллектуальный работник» (knowledge worker) введено в научный оборот в начале 1960-х годов Ф. Махлупом; в своих работах исследователь подчеркивал уникальные черты новых типов работников на рынке труда: они обладали большой независимостью от внешних факторов производства в традиционном понимании, имели высокую трудовую мобильность, ориентировались на использование информации и знаний в ежедневной трудовой деятельности [13, с. 120]. Работники интеллектуального типа характеризовались инвестиционной моделью поведения по отношению к

приобретению новых «средств производства» – информации, знаний и компетенций, они отвлекали текущее потребление для получения образования и ожидали превышения заработков за счет накопления человеческого капитала. Для интеллектуальных работников характерно добровольное объединение своих усилий в рамках сложных социальных взаимодействий, как для достижения общих целей, так и для удовлетворения единичных, личных потребностей.

Интеллектуальные работники характеризуются сложной системой мотивации деятельности, их работа, как правило, всецело связана с творчеством, основанном на использовании развитых коммуникационных, профессиональных и общекультурных компетенций. Эндогенным фактором развития потенциала интеллектуальных работников становится возрастающий уровень образованности, использование результатов научных исследований в профессиональной деятельности [13, с. 63]. Работники интеллектуального труда в развитых странах приобретают особый социальный статус, приобретая возможности карьерного роста вне зависимости от происхождения, ориентируясь только на наличие специальных навыков и способностей, их конкурентным преимуществом становится приобретение уникальных способностей и навыков, не имеющих легкодоступных субституттов. Отметим, что с экономических позиций интеллектуальные работники являются наиболее значительными инвесторами в человеческий капитал – они ожидают повышения доходов от основного вида деятельности в результате получения дополнительного уровня образования, профессиональных компетенций, накопления и использования социального капитала для повышения эффективности коммуникаций. Наличие интеллектуальных способностей, однако, не всегда гарантирует собственникам человеческого капитала высокий уровень доходов: в данном случае преобладают факторы несовершенства механизмов функционирования локальных рынков труда, асимметричности информационных потоков о наилучших возможностях реализации

накопленного человеческого капитала или факторы, обусловленные врожденными качествами и склонностями и т.п.

Среди всех прочих видов интеллектуальных работников, работа НПК требует применения значительных творческих усилий, как для ведения образовательной деятельности, так, в особенности, и для планирования и организации научных исследований, интерпретации их результатов. НПК являются важнейшими источниками воспроизводства интеллектуального капитала, они являются субъектами реализации образовательных стратегий, прямо участвуют в формировании кадрового и инновационного потенциала на региональном и международном уровнях.

Наиболее интеллектуалоемкая часть работы, требующая высокого уровня профессиональных компетенций, опыта и ответственности, как правило, связана с формированием концепции образовательной и научной деятельности (концептуальное проектирование в области разработки образовательных программ различного рода или программ научных исследований) и организации деятельности в рамках разработанных проектов. Рутинная часть интеллектуальной работы НПК состоит в обработке данных, превращении их в информацию и знания посредством систематизации, осмысления и поиска закономерностей. Превращение образовательного процесса во всецело рутинную работу, сводящуюся к контролю или простой организации, в большинстве случаев приводит к значительному снижению качества образования и снижению эффективности интеллектуального труда НПК. Особенностью интеллектуальных работников в сфере образования является и то, что они являются инициаторами изменений и источниками внутренних инноваций в образовательном процессе и научно-исследовательской деятельности, то есть базовыми движущими силами всех процессов, происходящих в высшем образовании.

Концепция управления эффективностью организации разрабатывается в исследованиях зарубежных ученых М. Армстронга [27], М. Уолтерса [40], К. Флетчера, Р. Уильямса и др. Управление эффективностью,

согласно М. Армстронгу представляет собой достижение лучших результатов работы всей организации или отдельных групп персонала внутри нее на основе понимания рычагов эффективности, согласующихся с внутренней системой планирования, включающей стратегии, цели, задачи, стандарты и требования к компетенциям персонала [31, с. 507]. Теория агентских отношений, применяемая в области изучения проблем управления эффективностью, предполагает, что часть лиц (руководство) передает другим участникам организации (агентам) полномочия и ответственность за решение определенного набора задач [32, с. 37]. Предполагается, что исполнители-агенты изначально заинтересованы в решении задач, однако у них существует свой уникальный подход к их решению, ведущий к возникновению внутренних конфликтов в понимании задач руководством и исполнителями. Для преодоления этих противоречий устанавливается единая система управления эффективностью, которая призвана разрешить конфликты за счет системного подхода к решению задач.

Развивающаяся в 1990-х годах в работах Дж. Барни и Р. Акоффа ресурсно-ориентированная теория управления (RBP) предполагает, что в условиях турбулентных изменений организации позволяют проявлять сотрудникам гибкость в решении задач, тем самым делегируя значительную часть полномочий по созданию желаемого будущего интеллектуальным работникам [32, с. 37]. На наш взгляд, ресурсно-ориентированный подход к управлению эффективностью наиболее целесообразен в организациях, которые воспроизводят интеллектуальный капитал, очевидно, что к ним относятся и университеты. Таким образом, управление эффективностью тесно связано с планированием деятельности любой организации, выявлением уровня развития ключевых компетенций персонала, необходимых для достижения поставленных целей, делегированием полномочий и ответственности за достижение задач и контролем достижения уровня эффективности посредством различных количественных и качественных индикаторов (рисунок 1.1).

Планирование эффективности предполагает установление индикаторов достижения отдельных задач в рамках стратегических целей организации, оно позволяет проверить их измеримость и достижимость в течение определенного срока. Результатом планирования является не только набор индикаторов эффективности, но и подходы к функциональной расстановке персонала на основе их компетенций и уровня квалификации, таким образом, чтобы цели могли быть достигнуты в наибольшей степени. При планировании необходимо установление высокого уровня взаимосвязи между критериями эффективности и организационными целями, а также поддержание прозрачности в измерении целей.

Организация в управлении эффективностью ориентирована на поддержание внутренних условий достижения критериев эффективности: административную, консультационную, координационную и иные виды технической, организационно-экономической и информационной поддержки, на которые может рассчитывать персонал при реализации основной деятельности. Доступность ресурсов поддержки может варьироваться в зависимости от уровня компетенций сотрудников, результативности их работы в предшествующие периоды. Кроме того, важным условием организации является способствование максимальной интеллектуальной отдаче и лояльности сотрудников в ходе достижения поставленных целей. Последнее достигается путем построения внутренней корпоративной культуры, ориентированной на результат, на достижение лучших показателей деятельности при сохранении или улучшении уровня качества. М. Уолтерс отмечает, что управление эффективностью должно в максимальной степени обеспечить поддержку сотрудникам, что требует оценки отношения сотрудников к организации, внутренних взаимоотношений сотрудников и т.п. [40]. Все это составляет основу для включения в процесс управления эффективности индикаторов уровня удовлетворенности сотрудников, их лояльности организации и т.п. Организация управления эффективностью также акцентирует внимание на способах делегирования ответственности

сотрудникам за свой участок работы, с усложнением и повышением интеллектуализации труда подобная модель преобразуется, обуславливая нелинейные эффекты взаимодействия отдельных результатов, достигнутых работниками организации.

Контроль эффективности и мотивация предполагают выявление конкретных значений уровня достижения эффективности (количественные или качественные оценки, например, уровень публикационной активности НПК, способности их привлекать независимое финансирование на собственные исследования и т.п.), которые определяют характер стимулирования – материальной его части и объема различных интеллектуальных и социальных ресурсов, которые получит конкретный сотрудник по достижению целей. Основными принципиальными направлениями контроля могут стать количественный контроль исполнения или достижения целей, контроль качества (в интеллектуальной сфере, как правило, сопряжен с экспертной оценкой или оценкой результатов работы профессиональным сообществом) и уровень экономической эффективности (объемы привлеченного финансирования, сокращения затрат и т.п.).

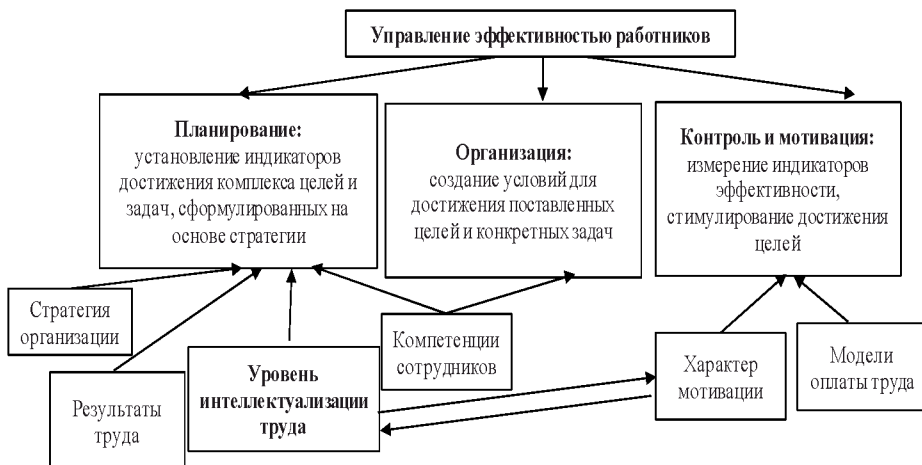


Рисунок 1.1 – Основные направления в управлении эффективностью работников и факторы, их определяющие

В рамках трудовых отношений на микроэкономическом уровне управление эффективностью в традиционном понимании заключается, как правило, в планировании основных показателей эффективности сотрудников, организации наилучших способов их достижения и контроле достижения с последующим положительным мотивационным подкреплением. Планирование эффективности определяется моделью найма сотрудников, уровнем их компетентности и степенью интеллектуализации их труда, связи компетенций работников со стратегией организации. Процедура контроля эффективности персонала основана на системе индивидуальных или групповых индикаторов достижения поставленных целей, которые подкрепляются материальным или нематериальным стимулированием конкретных сотрудников.

Управление эффективностью интеллектуального труда имеет ряд особенностей, связанных с мотивацией трудовой деятельности, формированием индивидуальной системы ценностей, распределением времени работников между различными занятиями, врожденными личностными качествами и интеллектуальными способностями. Становление информационной экономики требует высокой гибкости организационных структур, включение знаний во все социальные и производственные процессы, опору на талант, креативность, обеспечение функционирования двух контуров инновационной активности (первый – создание инноваций, второй – их адаптация и отбор наиболее важных для использования) [7]. В этих условиях предъявляются новые требования не только к организации труда интеллектуальных работников (наличие креативных компетенций и готовность к получению образования в течение всей жизни), но и к способам оценки их эффективности.

Как правило, связь между факторами, влияющими на управление эффективностью, носит нелинейный характер. Как показывают исследования, мотивация интеллектуальных работников зависит в большей степени не только от материального вознаграждения, но и от нематериальных выгод: наличия статуса, включения в определенную профессиональную среду, общения внутри данной среды, возможности получить доступ к дополнительным

интеллектуальным ресурсам и т.п. [19]. Идеальным является вариант, когда факторы мотивации связаны главным образом с потребностями развития и профессионального роста в высоко конкурентной среде при сохранении лояльности ценностям организации: такие интеллектуальные работники, являются, как правило, наиболее эффективными.

Проблемы управления эффективностью работников профессиональных образовательных учреждений, особенно вузов, разрабатываются в исследованиях зарубежных и отечественных авторов. Дж. Кагаари отмечает, что университеты развивающихся стран в последнее время столкнулись со значительным сокращением государственной поддержки, реструктуризацией и оптимизацией численности НПК [31, с. 507]. Фокус руководства вузов переведен в область институциональной гибкости – способности адаптироваться к трендам глобализации в образовании. Такие жесткие условия зачастую приводят к возникновению «тейлоризма» в управлении интеллектуальными работниками, однако современная теория менеджмента предполагает, что эффективность интеллектуальной деятельности зависит не только от прямого контроля, но и от отношения сотрудников к своей работе и удовлетворенности ее результатами [31, с. 508]. Управление эффективностью в университетах напрямую влияет на отношение сотрудников к результатам своей интеллектуальной деятельностью: университеты должны удерживать только самых компетентных и мотивированных сотрудников, чтобы обеспечить необходимое качество образовательных услуг. Стратегия управления эффективностью, таким образом, тесно связана с практикуемыми подходами в менеджменте качества: в области повышения квалификации НПК, их переобучения, поддержания и расширения каналов обратной связи с сотрудниками, мониторинга удовлетворенности «покупателей» услуг (студентов и работодателей).

Управление эффективностью интеллектуальных работников также сильно зависит от уровня развития организационной культуры и внутреннего морально-психологического климата. Организационная культура в большей

степени определяет эффективность работы организации, она подчеркивает природу и фокус внутренних отношений, формируя базовые типы мотивации: ориентация на работу, на досуг, возможна также потеря какого-либо фокуса на результатах работы вообще. Культура определяет восприятие сотрудниками возникающих задачи и подходы к их решению, а также способствует формированию общих ценностей в долгосрочной перспективе [32, с. 38]. Интеллектуальные организации с сильной культурой должны остро чувствовать изменения, происходящие во внешней конкурентной среде, включая технологические изменения и управление качеством на основе изучения перспективных потребностей заинтересованных сторон.

1.2. Формирование и развитие человеческого капитала работников сферы профессионального образования.

Для исследования особенностей формирования человеческого капитала НПК, необходимо, прежде всего, рассмотреть современные тенденции в развитии системы образования на национальном уровне, в том числе – под влиянием международных трендов. Сама система неизменно характеризуется рядом негативных особенностей, таких как преобладание централизации в принятии стратегических решений в образовательной сфере (что особенно заметно по жесткой стандартизации образовательных программ), наличие непрозрачных схем распределения финансирования, приоритет формальных требований над требованиями рациональности и здравого смысла при контроле качества работы отдельных элементов системы и т.д. По сути, большинство образовательных учреждений остаются, с точки зрения менеджмента, бюрократическими организациями с высоким уровнем вертикальной интеграции, что в современных условиях препятствует накоплению положительного человеческого капитала, поскольку в таких условиях лишь немногим руководителям удастся достигать высокого уровня гибкости в кадровых стратегиях.

Изменяющаяся внешняя среда обуславливает необходимость адекватного кадрового обеспечения системы ВПО, накопленный человеческий капитал становится практически единственным ее конкурентным преимуществом. Особенностью работы НПК традиционно является автономность, которая затрудняет применение традиционных подходов к планированию человеческого капитала, его оценке или сравнению индивидуальных показателей эффективности. Большую роль играет накопленный НПК человеческий капитал, который формируется еще в процессе обучения на начальных программах профессионального образования.

Основу *общего человеческого капитала* НПК составляют профессиональные компетенции, относимые к основному направлению деятельности, которые могут быть использованы во всех университетах. Они формируются на основе полученного образования, но главным образом – за счет опыта работы в той или иной сфере. *Специфический человеческий капитал* НПК представляет собой только те навыки и знания, которые могут быть применены в конкретном университете [33, с. 535] – это знания о внутренних механизмах его функционирования, об особенностях представителей сегмента рынка образовательных услуг, на который ориентируется данный университет и т.п. В российских условиях при высоком уровне бюрократизации всех процессов в большинстве университетов приходится констатировать, что специфический человеческий капитал является основой конкурентоспособности работников вузов. Знание внутренних механизмов работы отдельных структур вузов позволяют сотрудникам достигать своих целей, отчасти подобная ситуация обусловлена низким качеством управления знаниями. Безусловно, подобная ситуация значительно влияет на управление эффективностью, поскольку затрудняет понимание рациональных путей решения образовательных и исследовательских задач в организационном плане.

Глобальные образовательные тренды позволяют отметить, что работники образовательной сферы перестают быть обыкновенными трансляторами знаний, центрами их пассивного накопления. Горизонтальная

интеграция в системе высшего образования в области распределения знаний вовсе не означает, что происходит спонтанный выплеск накопленного интеллектуального капитала во внешнюю среду с размыванием четких границ прав на его использование, интеграция является лишь инструментом привлечения внимания целевого сегмента студентов и исследователей к приоритетным образовательным и научным программам университетов. Знания, накопленные в университетах, сами по себе перестают обладать ценностью, если они не систематизированы, не погружены в контекст конкретного опыта, который может быть использован в различных реальных ситуациях и, что самое главное, – не презентованы, позиционированы на должном уровне [18]. Таким образом, основу человеческого капитала современных НПК составляют компетенции в области управления знаниями и построения стратегий их эффективного распространения и применения во внешней среде. Последнее сочетается с необходимостью достижения беспрецедентного уровня профессионализма и знания своей области исследования, глубокой специализации в определенной сфере.

Глобальные образовательные тренды подчеркивают и еще одну особенность современной системы образования – это высокая гибкость и мобильность ее участников. Если прежде набор студентов на определенную образовательную программу означал гарантированный поток доходов для учреждения, то в современных условиях студенты более гибко планируют траекторию своего обучения благодаря модульной структуре программ, поэтому не привязаны в полной мере к конкретному вузу. Все эти тенденции означают, что облик современного преподавателя неизбежно изменяется, он становится стороной ответственности не только в области результатов обучения, но и области продвижения организуемых программ за счет повышения их качества и соответствия их международным требованиям и стандартам. Важно понимать также, что в подобных условиях НПК являются *субъектами международного рынка труда*, синонимом их конкурентоспособности становится академическая мобильность за счет

высокого уровня человеческого капитала и наличия развитых коммуникационных компетенций, способности адаптироваться в условиях новых университетов и образовательных парадигм.

Тенденции формирования человеческого капитала НПК в России определяются в значительной изменением, происходящими внутри системы образования, они приводят как к возникновению локальных конфликтов интересов, так к оздоровлению кадровой ситуации, сложившейся в текущих условиях. Прогнозы развития профессионального образования в России до 2020, представленные НИУ ВШЭ позволяют заключить о сохранении массовости ВПО в России (до 90 % всех выпускников школ поступают в вузы [14]) при общем снижении интереса получателей образовательных услуг к их качеству [7]. Ситуация объясняется рядом фундаментальных причин, среди которых важнейшей является вытеснение неинтеллектуальных работников, не имеющих высшего образования с конкурентоспособных позиций на рынке труда, а также невозможность освоить весь объем потенциально полезной информации, необходимой для эффективного выполнения трудовых функций, которая приводит к повышению временных затрат на образование, т.е. необходимости обучения в течение всей жизни [7, с. 13]. Однако, современные российские студенты относятся к образованию «механически», то есть предполагают, что для повышения уровня заработков достаточно лишь наличие образовательного сертификата, в то время работодатели проявляют все больший интерес к реальным компетенциям и приобретенному опыту.

Совершенство информационного обеспечения агентов международного рынка образовательных услуг возрастает с каждым годом – теперь потенциальные студенты могут выбирать и планировать образовательные траектории, не выходя из дома. В этих условиях ценность обретают не знания сами по себе, а компетенции и талант в области построения образовательных траекторий и рациональному переводу их область профессиональной деятельности. В настоящий период зарождаются основы подлинной открытости образования, когда публикуются не только укрупненные структуры

образовательных программ, но и само учебно-методическое содержание программ с возможностью контроля результатов обучения. Все это приводит к необходимости повышения международной конкурентоспособности образовательных услуг для обеспечения элементарной функции выживания университетов.

По мнению экспертов НИУ ВШЭ, 2020 году в структуре и характере кадрового обеспечения российского высшего образования должны произойти значительные изменения. Среди важнейших задач, которые устанавливают национальные планы развития – повышение среднего уровня оплаты труда и значительное кадровое обновление за счет повышения престижности профессии преподавателя и исследователя. Кроме того, важной составляющей долгосрочной политики является интеграция образования и науки для повышения качества образовательных программ и ускорения темпов их обновления, повышения релевантности образования задачам, стоящим перед предприятиями. Важной задачей формирования человеческого капитала работников высшего образования является развитие исследовательской компоненты в университетах и повышения уровня вовлеченности преподавателей в научно-исследовательскую работу (до 42% преподавателей к 2020 году) [7, с. 28].

В российском профессиональном образовании наблюдаются значительные концептуальные и методологические изменения, касающиеся кадровых стратегий и стратегий обучения, способов воспроизводства и трансляции знаний, переходу к уровневой системе обучения, обусловленные присоединением к Болонскому процессу [5], интернационализацией образования и попыткой достичь международного уровня конкурентоспособности образовательных и научно-исследовательских программ. Включение России в Болонский процесс не равносильно хищнической интервенции с целью уничтожения накопленного человеческого капитала НПК. Напротив, подобные изменения призваны привести к оздоровлению системы образования и расширить горизонты ее развития в

ближайшие десятилетия, позволить уйти от замкнутых, консервативных и низкоэффективных моделей. В концептуальном плане реформирование коснулось, прежде всего, структуры институциональной среды, где произошла дифференциация направлений деятельности с параллельной оптимизацией числа учреждений, моделей их финансирования и кадрового обеспечения.

В высшем образовании наряду с традиционными государственными бюджетными вузами выделились федеральные и научно-исследовательские университеты, которые ориентированы на реализацию принципов частичной финансовой автономии [7, с. 19], поддержания высокого уровня культуры научных исследований, их конкурентоспособной результативности. Последнее привело к выработке специфической системы управления эффективностью НПК: значительному смещению акцентов в область «агрессивного» стимулирования научных исследований, формированию восприятия образовательной деятельности как второстепенной, особенно в условиях быстро изменяющихся требований к образовательным программам. Последнее привело к естественным результатам: образовательная деятельность стала низкокачественной и не рассчитанной на плохо адаптирующийся контингент сегодняшних реципиентов образовательных услуг.

Планирование человеческого капитала преподавателей позволит решить ряд проблем в кадровом обеспечении профессионального образования. Во-первых, оно позволяет определить, какие типы талантов требуются отдельным подразделениям, чтобы они вносили вклад в достижение результатов на общеуниверситетском уровне. Во-вторых, планирование человеческого капитала позволяет определить число НПК, необходимых для выполнения тех или иных задач, стоящих перед университетом, входящих в состав дорожной карты стратегического плана. В-третьих, оно позволяет определить приоритеты в кадровом планировании (например, кадровое обновление, совершенствование оплаты труда и т.п.), сократить неэффективные затраты на персонал и повысить уровень соответствия компетенций НПК потребностям развития. В-четвертых, планирование человеческого капитала вуза позволяет достичь важнейшей цели

– управлять эффективностью работы НПК, способствовать повышению результативности работы по определенным направлениям [33].

Одним из самых значительных вызовов для университетов, таким образом, становится борьба с дефицитом талантов, расстановка «нужных преподавателей на нужные места» и прогнозирование будущих потребностей в талантах [33, с. 539]. Анализ опыта университетов Иордана показал, что необходимо повышение связи кадровой политики вузов не только с их стратегиями, но и с планированием перспективных компетенций, которые будут актуальны для НПК в ближайшее время. Планирование человеческого капитала в университетах должно быть направлено на выявление слабых мест в кадровом обеспечении отдельных подразделений, способствовать продвижению идеи обучающейся организации внутри существующей культуры. Управление эффективностью накопленного человеческого капитала при этом должно основываться на прозрачной системе вознаграждения и стимулирования сотрудников.

1.3. Эффективная модель инвестиций в человеческий капитал научно-педагогических кадров: анализ зарубежного и отечественного опыта.

Теория человеческого капитала показала, что важнейшим ресурсом при принятии решений по инвестированию в знания, умения и навыки является время и его альтернативная стоимость. Время является практически единственным невозполнимым ресурсом, что особенно важно при рассмотрении интеллектуальной деятельности. Если конкретный индивид полагает, что инвестирование по определенным направлениям не приносит конкретных эффектов, он перераспределяет свое время в области деятельности, от которых он получит большие выгоды.

Под инвестициями в человеческий капитал понимаются как вложения в образование, поддержку здоровья (что в большинстве стран, как правило, входит в компенсационную, т.е. полную зарплату), так и базовые затраты на персонал в традиционном понимании, относимые к гарантированной части

заработной платы. Модели инвестиций отличаются не только в связи с национальными особенностями образовательных систем, но в связи с различным уровнем финансовых возможностей университетов и ориентацией их на различные сегменты абитуриентов и студентов. Прежде чем идентифицировать эффективную модель инвестиций в человеческий капитал НПК, необходимо определить основные их типы в современных условиях, в зависимости от уровня компетенций и распределения времени между координацией внутренних процессов в вузе, научной и образовательной деятельностью.

Определение основных типов НПК в современных условиях. По уровню перераспределения времени и уровню компетенций НПК можно выделить несколько их типов. Первый тип представляет собой координатора образовательной деятельности в университете, его усилия направлены на эффективную организацию процесса трансляции накопленных знаний конкретным пользователям, контроль выполнения образовательных программ, уровня их соответствия формальным требованиям стандартов, законодательным и иным требованиям. Таким образом, первый тип эквивалентен *преподавателю-тьютору* или *преподавателю-инструктору* (в практике управления вузами США и Европы он называется *instructor*) [25], который обладает низким уровнем профессиональных научно-исследовательских компетенций, но способен участвовать в образовательном процессе в качестве координатора, кроме того он выступает помощником основных преподавателей. Статистические исследования показывают, что представители данной профессии переходят на модель частичной занятости, с 1975 по 2011 годы число временно занятых преподавателей-инструкторов возросло с 21 % до 41 % [26, с. 2]. Среди общего числа инструкторов порядка 20% составляют *graduate students employees* (студенты, получившие свою первую степень, то есть в России аналогами являются выпускники-бакалавры или магистры с дипломом по соответствующей специальности), их общее число в американских вузах достигает 160 тыс. человек в 2011 году. Парадоксально,

но преподаватели-инструкторы преобладают в областях координации исследовательских, магистерских программ и программ аспирантуры (до 39% всех инструкторов – это студенты) [26, с. 7]. Оплата труда (salary) преподавателей-инструкторов в американских вузах колеблется в 2014 году в пределах 50 тыс. долл. в год (государственные вузы) и 64 тыс. долл. в год (частные вузы). Полный компенсационный пакет выплат (compensation, включает в себя salary), включающий медицинское страхование, стимулирующие выплаты и т.п. составляет порядка 70 тыс. долл. в год (то есть, соотношение переменной и постоянной, гарантированной части заработных плат составляет примерно 30 на 70 %).

Второй тип преподавателей ориентирован на ведение текущей образовательной деятельности, обеспечение образовательных программ соответствующими методическими материалами, построение структуры курсов, консультации студентов и ведение их научных исследований на начальной стадии. В общем смысле данный тип можно назвать простым преподавателем или *преподавателем*. Среди них выделяются лекторы и ассистенты, получившие или не получившие ученую степень. Как правило, они заключают различные формы временных трудовых контрактов, четко обозначающих границы ответственности и период найма, а в некоторых случаях и конкретные курсы, которые должны сопровождать преподаватели. Оплата труда преподавателей (salary) приближается к 70-80 тыс. долл. в год, а полные компенсационные пакеты приближаются к 80-100 тыс. долл. Статус преподавателя в образовательной сфере, однако вовсе не означает, что они автоматически прекращают исследовательскую деятельность, получение такого статуса приводит к сокращению часов на научную деятельность, с повышением роли образовательных проектов в общей структуре рабочего времени. На наш взгляд, перспективной ролью преподавателя является способность развивать образовательные программы за счет их интеграции в электронную образовательную среду, реализацию образовательных программ среди наибольшего количества заинтересованных и мотивированных участников.

Большинство из таких программ могут реализоваться на базовом уровне и не требуют высокой научной квалификации, таким образом, основу деятельности преподавателя составляет планирование и организация учебного процесса.

Третий тип преподавателя – *преподаватель-исследователь*; среди подобных НПК существуют различные типы, отличающиеся формами оплаты труда и количеством времени, распределяемом между различными видами исследовательской деятельности. Привлечение преподавателей-исследователей на определенный, как правило, длительный срок позволяет достичь значительных результатов в улучшении организационной культуры, формируя внутреннее поколение исследователей-учеников вокруг одного ученого. Также преподаватели-исследователи привлекаются на постоянную основу для избегания давления научной общественности при разработке перспективных, но не нашедших признание в текущий момент направлений исследований. Как правило, данные преподаватели занимают должности associate professor (отдаленный аналог отечественного «доцента») или full professor (аналог российского профессора), оплата труда (salary) которых может достигать 150–170 тыс. долл. в год.

Для улучшения качества человеческого капитала вузов привлекаются временные преподаватели-исследователи различного уровня, в том числе и лауреаты Нобелевской премии. Среди них особенно выделяются исследователи, которые не имеют постоянных ставок в университете, а их оплата труда зависит только от уровня грантовой активности, способности привлекать финансовые ресурсы для реализации внутренних исследовательских проектов, интегрироваться с международной научной средой. Зачастую значительная часть резюме подобных исследователей состоит из списка грантов, полученных по основной тематике в различные годы с указанием суммы финансирования каждого проекта. Кроме того, на определенные сроки в зарубежных вузах практикуется привлечение приглашенных лекторов и профессоров, которые читают отдельные курсы в период семестра или пары семестров. Такие преподаватели заблаговременно

получают заявки на подготовку и чтение курсов и являются признанными исследователями, лидерами в своих научных областях. Естественно, что цена труда последних может значительно превосходить уровень оплаты труда обычных преподавателей, в том числе занятых на постоянные ставки. В отличие от модели постоянного «содержания» внутренних значимых исследователей на высоких ставках, данная модель привлечения позволяет повысить гибкость в планировании структуры образовательных программ и привлечь только тех преподавателей, курсы которых являются наиболее актуальными на данный момент.

Особенностью зарубежной системы классификации НПК является практически полное отсутствие формальных должностей, статус профессора (full professor) или преподавателя-исследователя означает лишь возможность получения доступа к определенному масштабу исследований (например, крупные международные проекты) и человеческим, технологическим и финансовым ресурсам, необходимым для их осуществления. Он не предполагает пассивную координацию научной работы и снижение индивидуальной исследовательской активности, как это зачастую принято в российских вузах. Таким образом, занимаемая должность должна соответствовать уровню квалификации, подтверждающимся текущей активностью, но не служить формальным критерием для установления должностного оклада. В дальнейшем данный принцип необходимо использовать для разработки модели управления эффективностью НПК в российских условиях.

Центры ответственности в области управления эффективностью и индикаторы эффективности НПК. Общим принципом построения индикаторов эффективности НПК является их дифференциация в зависимости от типа и функций, уровня квалификации преподавателя и т.п. Кроме того, на уровне университетского менеджмента необходимо учитывать распределение центров ответственности в области управления эффективностью. На высшем уровне центром ответственности является руководство вуза и отдел,

осуществляющий стратегическое планирование. На нижнем и среднем уровнях ответственность за результаты деятельности подразделения лежит на заведующих кафедрами и директорах департаментов: они ведут отбор входящего человеческого капитала, его распределение между внутренними образовательными и научно-исследовательскими программами.

Британский опыт установления центров ответственности в области управления эффективностью в университетах показывает, что определенных результатов в понимании значимости индивидуальных достижений НПК могут достичь их непосредственные руководители. В масштабах университетской организационной структуры задачи оценки и контроля эффективности, а также кадрового планирования лежат на директорах департаментов (head of department), которые непосредственно определяют задачи развития своих подразделений. Исследование 14 британских университетов различного уровня, проведенное М. Джексоном, показало, что за 10 лет, предшествующих исследованию, роль руководителей департаментов поменялась в сторону усиления традиционных управленческих функций [30]. Внимание правительства и общественности к результативности НПК обусловили формирование имиджа менеджера у директоров департаментов. Для управления эффективностью им необходимо самостоятельно искать рычаги воздействия, применяя различные методы: от выбора лучших кандидатов для участия в международной конференции от департамента, до оказания организационной поддержки исследователям для снижения их образовательной работы. Проблему большого объема учебной нагрузки, с которой сталкивается большинство преподавателей в Европе, возможно решить, передав часть полномочий по перераспределению учебных часов директору департамента. Резюмируя исследование М. Джексона по управлению эффективностью на уровне директоров департаментов, можно отметить, что им зачастую не хватает управленческих компетенций, чтобы полноценно ориентировать своих сотрудников на достижение определенных результатов [30, с. 148].

С введением должностей, аналогичных директору департамента, в российских вузах, часть функций традиционных заведующих кафедрами может быть пересмотрена. Л.Д. Гительман в своих исследованиях отмечает, что директора департамента из администраторов превращаются в научных лидеров, организующих выполнение научно-исследовательских проектов [8, с. 22]. Между тем, заведующие кафедрами выполняют более узкую функцию лидера инновационных процессов и наставника нового поколения молодежи. Логично предположить, что в подобных условиях повышается роль контроля эффективности реализуемых проектов, критерии которого могут быть установлены как централизованно (посредством общеуниверситетских индикаторов), так и децентрализованно (на основе индивидуальных достижений работников и их значения для развития конкретного департамента). В таких условиях децентрализация управления эффективностью требует повышения финансовой самостоятельности отдельных подразделений университета, реализацию принципа перераспределения ресурсов развития согласно достижениям каждой внутренней хозяйствующей единице.

Индикаторы эффективности определяют доступ отдельных категорий НПК к различным внутренним ресурсам развития, не только к таким традиционным, как материальное стимулирование, но и к различным видам косвенного материального стимулирования, организационной поддержки, нематериальным формам поощрений и т.п. Степень достижения показателей эффективности напрямую определяют количество получаемых ресурсов, материальная составляющая также определяет соотношение гарантированной части оплаты труда и ее переменной части. Основу гарантированной части оплаты труда в российских вузах составляет должностной оклад, зависящий от набора формальных критериев и составляющий порядка 70% от всей оплаты труда.

Индикаторы эффективности определяют количественную и качественную оценку решения основных, стратегически важных задач и успехов в отдельных направлениях деятельности университетов: они касаются образовательной,

научно-исследовательской и организационной работы НПК. Финансовые индикаторы отражают количество привлеченных ресурсов в области научно-исследовательской и образовательной деятельности, количественные – уровень исследовательской и публикационной активности (количество грантов, публикаций по результатам исследований и т.п.) [30]. Индикаторы эффективности образовательной деятельности отражают изменения в качестве реализуемых программ, контингенте привлекаемых студентов (например, привлечение иностранных студентов может означать выход университета на международный рынок образовательных услуг).

Разработка индикаторов эффективности в связи со стратегией возможна на основе ряда методик, фундаментом которых является методология стратегических сбалансированных показателей (ССП), предложенная Нортон и Капланом в начале 1990-х годов. СПП была признана большинством исследователей как одна из наиболее значимых инноваций в области стратегического менеджмента XX века [38, с. 203]. Система применяется главным образом в целях стратегического планирования и лишь некоторые из ее элементов направлены на измерение эффективности и управление достижением результатов. Исследования показывают, что для некоммерческих организаций институциональные особенности (размер, направление деятельности, коммуникационные стратегии) не играют значительной роли в изменении вероятности применения СПП, известно лишь, что университеты существенно изменили подход к разработке и внедрению СПП.

Наиболее распространенной областью применения СПП в университетах является деятельность, связанная с образовательными программами и развитием отдельных факультетов [38, с. 210]. Между тем, традиционное понимание областей применения СПП говорит о полноценном ее внедрении на всех уровнях организации. Кроме того, СПП изначильно разворачивается вокруг четырех ключевых факторов (финансы, внутренние процессы, потребительские ценности, обучение и рост), однако в университетах они зачастую трансформируются (рисунок 1.2). В ряде университетов клиенты

рассматриваются, например, как стейкхолдеры, то есть группа узких получателей выгод расширяется – в нее теперь входят не только студенты, но и работодатели, НПК, общественные организации, население регионов и т.п. Противоречия, которые возникают при применении данного подхода, относятся к представлению студентов университета в качестве клиентов – в данном случае функции университетов существенно расширяются по сравнению с традиционным сектором услуг, поэтому студенты не являются исключительно клиентами.

Еще одной особенностью является переход университетов от факторов ССП к непосредственной разработке индикаторов эффективности, то есть планирование на основе ССП без составления стратегических карт, позволяющих идентифицировать в четырех факторах ССП ключевые факторы эффективности (КФЭ). Стратегические карты направлены на установление связи между стратегией, КФЭ и конкретными индикаторами деятельности. При возникновении «стратегического разрыва» теряется прозрачность в определении вклада отдельных сторон в реализацию стратегии. Также наиболее распространенной ошибкой является применения множества индикаторов эффективности одновременно. Их измерение не в итоге не дает целостной картины и не позволяет оценить общий уровень достижения стратегических целей университета.

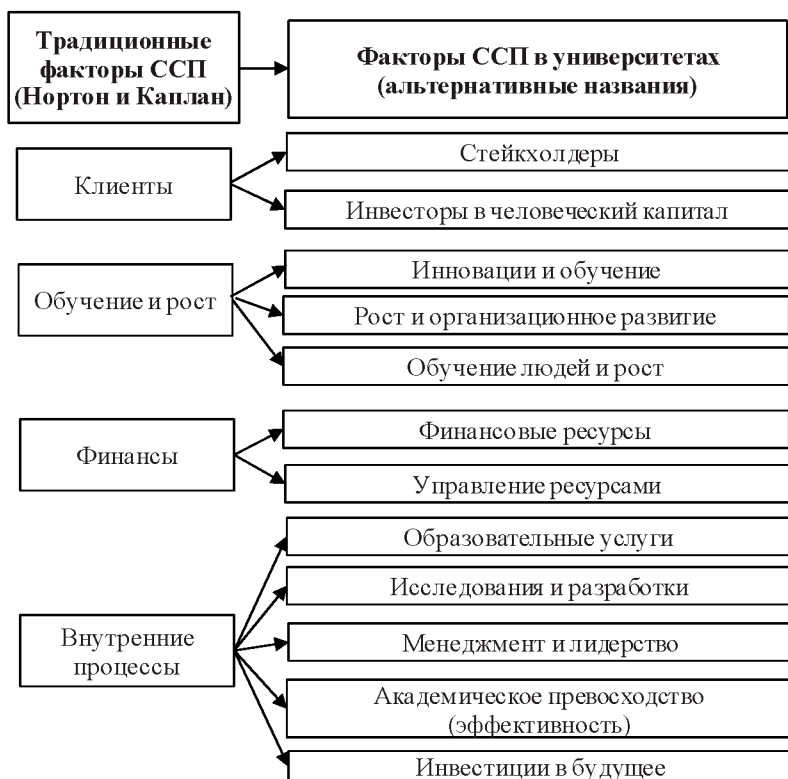


Рисунок 1.2 – Факторы ССП в традиционном подходе Нортон, Каплана и в деятельности университетов (составлено по [38, с. 211])

Исследователи отмечают, что внедрение ССП в университетах не приводит к очевидно положительным результатам, большинство из полученных от внедрения данной системы выгод имеют ограниченную, субъективную оценку [38, с. 213]. Сравнения ССП между университетами также затруднены, поскольку большинство из них используют несопоставимые критерии и перспективы ССП, чтобы используемые системы в наибольшей степени соответствовали их потребностям.

В современных условиях индикаторы эффективности устанавливаются, в том числе, на основе отдельных показателей, закрепленных в международных рейтингах. В таких случаях модель установления индикаторов эффективности строится от обратного – на основе показателей лучших университетов мира или

отдельных регионов мира. По сути, они аналогичны обычным индикаторам, однако для университетов, идущих по модели догоняющего развития, они являются способами задать нормативные значения в достижении тех или иных результатов деятельности. Например, в области публикационной активности индикаторами могут служить количество публикаций в журналах с определенным импакт-фактором в расчете на одного преподавателя и т.п. Многие российские университеты стремятся напрямую стимулировать публикационную активность и другие показатели результативности, которые напрямую влияют на повышение рейтинговых позиций университета [18, с. 32]. Соответственно на стимулирование выделяются значительные финансовые средства, парадоксально, но ряд исследований показывает, что публикационная активность, как правило, не зависит от объема финансирования научных исследований [21].

Одна из крупнейших британских компаний в области образовательных программ Quacquarelli Symonds ежегодно публикует международный рейтинг университетов QS Rankings с целью помочь студентам в выборе международных образовательных траекторий. Рейтинг включает порядка 3000 университетов по всему миру [36]. Показатели рейтинга включают академическую репутацию вуза (40 % значимости), репутацию вуза в глазах работодателей (10 %), соотношение числа преподавателей и студентов (20 %), а также уровень цитат в расчете на одного преподавателя (20 %). Критика индикаторов сводится к субъективности весов различных составляющих рейтинга и высокий уровень коммерциализации сервиса по публикации рейтинга [37]. Установление индикаторов эффективности НПК на основе методологии составления международных рейтингов приводит к положительным количественным сдвигам, однако не всегда отражает качественные, сбалансированные изменения во внутренней среде вуза.

Проблемы управления эффективностью за рубежом. Независимые исследования качества менеджмента в зарубежных вузах показывают, что зачастую руководство вузов сталкивается с проблемами эффективного

распределения финансовых приоритетов при инвестировании в человеческий капитал. Общими проблемами являются разрастание административного аппарата, числа управленцев различного уровня и значительный рост затрат на побочные виды деятельности (для американских вузов, в частности, это поддержание внутренних спортивных команд) [25, с. 8–10]. В докладе Американского сообщества профессоров вузов отмечается, что рост затрат связан с невероятным ростом числа административно-управленческого персонала, которое приводит к сокращению затрат на инструкторов, консультационно-информационные и социальные услуги студентам. Рост медианной заработной платы административного персонала в американских вузах с учетом инфляции составил 39 % в 2013–2014 годах, значительная его часть обусловлена увеличением объемов выплат управленческому персоналу высшего звена (президенты, главные управляющие и т.п.). Число административного персонала с 1976 года в американских вузах возросло в 3,7 раз, в то время как число преподавателей различных типов только 2,8 раза [25, с. 7].

Наступательная интернационализация образовательных и научно-исследовательских программ, реализуемых в университетах развивающихся стран, приводит к возникновению феномена псевдонаучных исследований, повышенной и, как правило, безрезультатной грантовой активности, росту числа поддельных публикаций и т.п., что в целом снижает конкурентоспособность университетов и эффективность деятельности их НПК. Преобладание количества публикаций над их качеством в зарубежных вузах решается не только посредством внешней регуляции профессиональным сообществом, но и за счет внутренней экспертизы публикаций по существу и их тщательным рецензированием. В российских условиях к этому необходимо было бы добавить установление дополнительной ответственности в области качества публикаций за руководителями образовательных и научно-исследовательских подразделений.

Управление эффективностью НПК в России. Модели привлечения человеческого капитала НПК и управления его эффективностью в России и за рубежом отличаются фундаментально. В зарубежных вузах в большинстве случаев работают рыночные механизмы в области поддержания конкурентоспособности: вузы фокусируются на лучшем контингенте студентов; поскольку с образовательными программами могут справиться только самые талантливые и мотивированные студенты, преподаватели не затрачивают время на подготовку «отстающих». Вузы концентрируют усилия на привлечении лучшего доступного человеческого капитала для обеспечения конкурентоспособности внутренних программ, формируя уникальное предложение для каждого из сегментов потенциальных абитуриентов – от элитных учебных заведений до массовых заведений. Исследовательские программы ведущих зарубежных университетов позволяют еще раз усилить критерии отбора и на этот раз отобрать самых компетентных и работоспособных среди всей талантливой обучающейся молодежи.

Еще одной особенностью является то, что российские вузы стремятся сохранить внутренний человеческий капитал, бросая вызов устоявшемуся международному принципу академической мобильности. Исследования НИУ ВШЭ показывают, что порядка 44% всех преподавателей получили степень в вузе, в котором работали и работают в настоящий момент, таким образом профессия преподавателя в России характеризуется высокой степенью лояльности к тому учреждению, где человек обучался [19, с. 9]. При этом у российских преподавателей, как правило, сохраняется не только высокая лояльность к определенному месту работы, но и к профессии в целом. Исследования показывают, что до 60% преподавателей не готовы сменить место работы и выполнять более рутинную, нетворческую работу, при этом желаемый уровень оплаты труда на такой работе составляет порядка 130 тыс. рублей в месяц [19, с. 38-40; 10].

Опыт некоторых российских вузов показывает, что дифференциация типов преподавателей позволяет в наибольшей степени реализовать

человеческий капитал каждого из них за счет рационального распределения их интеллектуальных усилий в различных областях компетенций. Например, в практике управления НИУ ВШЭ, преподавателей напрямую стимулируют для перехода в категорию исследователей – базовый оклад платится только за образовательную деятельность (около 20–40 тыс. рублей в месяц), далее он удваивается и утраивается при выходе на национальный и международный уровень исследований соответственно [10]. Предполагается, что новые, достаточно жесткие условия отбора преподавателей приведут к естественному отбору самых талантливых и конкурентоспособных и, естественно, к повышению результативности и последовательному росту заработных плат. Рост заработных плат способствует также снижению коррупции в образовательной сфере, приведет к повышенному вниманию со стороны преподавателей к процессам распределения внутренних бюджетов, активизирует участие в контроле на эффективность их расходования [10].

Реформа образования в России коснулась вопросов управления эффективностью НПК, в том числе и самой системы оплаты труда преподавателей. Одним из существенных новшеств в оплате труда НПК в ближайшие годы станет механизм эффективного трудового контракта, который бы позволил существенно дифференцировать оплату труда различной сложности. Завершение перехода на модель эффективного контракта в системе ВПО произойдет, согласно официальным оценкам, в 2016 году, к этому времени будут разработаны правовые механизмы (часть из них подготовлена в новой редакции 52-й главы Трудового Кодекса РФ, вступившей в силу в январе 2015 года), рекомендации к установлению критериев эффективности, установлению окладов для различных профессионально-квалификационных групп [1].

Кроме того, в последнее время развивается идея профессиональной стандартизации труда НПК, в том числе трудовые функции на 6, 7 и 8 квалификационных уровнях были определены для педагогических работников профессионального образования [21]. Интересно, что Национальная рамка

квалификаций (НРК), выдвинутая Федеральным институтом развития образования в качестве проекта в 2008 году (также существует редакция 2012 года) предполагает наличие 9 квалификационных уровней [17]. По-видимому, авторы текущего варианта проекта профстандарта полагают, что преподавателей 9-го уровня квалификации просто не может существовать, поскольку к этому уровню относится ответственность в области организации крупномасштабных проектов и решения задач стратегического уровня. Профессиональная стандартизация позволит четко разграничить трудовые функции каждого представителя НПК, сделать их наиболее прозрачными, соответственно, построение эффективной системы управления невозможно без разработки адекватных профстандартов и участия представителей каждого значительного вуза в их разработке.

Особенности функционирования российских вузов накладывают некоторые ограничения на реализацию внутренних изменений в области оплаты труда, использования инструментов повышения эффективности, стимулирования, материальной мотивации и т.п. В частности, на стратегическом уровне работа по управлению эффективностью регламентирована за счет реализации бюрократических механизмов на много лет вперед. Работа вузов в большей степени подвергнута централизованному контролю, как в области планирования образовательных программ (существует национальная система образовательных государственных стандартов в области образования), так и в области финансового планирования и особенностей разработки и реализации внутренних технологий менеджмента, в том числе управления эффективностью. В дальнейших разделах при определении границ перспективной модели управления эффективностью мы проведем анализ законодательных барьеров (трудовые правовые отношения), институциональных и социальных барьеров, которые могут оказать негативное воздействие на ее реализацию.

Выводы по первой главе.

1. Управление эффективностью интеллектуальных работников имеет ряд особенностей, связанных с нелинейным характером взаимосвязи между их мотивацией и результатами их работы. В связи с этим управление эффективностью НПК должно быть сопряжено с выявлением и повышением существующего уровня лояльности ценностям университета и поиском направлений повышения удовлетворенности различными аспектами работы.

2. Университеты, в отличие от большинства коммерческих организаций, работают в условиях более сложной среды, подвергаясь воздействию уникальных факторов, что делает невозможным применение традиционных подходов к управлению и измерению эффективности работников. С одной стороны, современные образовательные тренды, вызванные процессами глобализации, интернационализации образовательных и исследовательских программ, поддержанием высокой культуры академической мобильности и т.п., кардинально меняют среду, в которой работают НПК. Требования к качеству получаемых в университетах знаний возрастают в сторону получения их обладателями (студентами) конкурентоспособности за счет формирования профессиональных компетенций, подчеркивающих уникальность накопленного ими человеческого капитала. Поэтому университеты вступают в конкуренцию за каждого студента и вынуждены вести себя как коммерческие организации на рынке образовательных услуг. С другой стороны, университеты сохраняют ряд функций некоммерческих организаций, играют большую роль в развитии и кадровом обеспечении регионов, в формировании жизнеспособной социальной среды.

3. Управление эффективностью НПК невозможно без построения четкой связи между отдельными индикаторами эффективности и стратегическими целями университета. При этом при моделировании необходимо определить ключевые факторы эффективности, такие как качество обучения (для студентов и работодателей), исследовательская активность и т.п. Важно, чтобы набор индикаторов эффективности был ограниченным, позволял

уловить фокус в достижении тех или иных стратегических целей, а не давал исключительно разрозненного представления об успехах в отдельных направлениях развития.

4. Построение новой модели управления эффективностью НПК тесно связано с разграничением их квалификационного уровня, направлений деятельности и построением конкурентоспособной в макроэкономическом масштабе модели оплаты труда. Для достижения этой цели необходима адаптация профессиональных стандартов, выделение основных типов НПК (инструктор, преподаватель и преподаватель-исследователь), а также разработка гибких моделей оплаты труда и стимулирования достижений работников университетов.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТНИКОВ УРФУ И ОЦЕНКА ИХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ.

2.1. Инвестиции в человеческий капитал работников профессионального образования. Анализ существующей модели оплаты труда в УрФУ.

В данном параграфе мы отметим общие тенденции в области эффективности инвестирования в человеческий капитал НПК на основе определения факторов влияющих на уровень оплаты труда работников образования в России. Тенденции в макроэкономическом масштабе дадут понимание уровня развития человеческого капитала всей системы образования, прояснят установившиеся модели оплаты труда работников профессионального образования, характер мотивации и рычаги стимулирования эффективного труда НПК. Определение достижений в области оплаты труда и стимулирования работников возможно провести на основе сопоставления макроэкономических показателей (в данной работе использованы исследования НИУ ВШЭ в области экономики образования) и индикаторов человеческого капитала конкретного университета.

Анализ эффективности в человеческий капитал работников высшего образования в макроэкономическом масштабе проводится, как правило, на основе уравнения Дж. Минцера [34], отражающего взаимосвязь между логарифмом заработной платы работников и набором переменных, относящихся к человеческому капиталу (число накопленных лет образования, уровень специального человеческого капитала, производственного опыта и т.п.). Эффективность инвестиций отражает насколько изменились заработки каждой из категорий работников в зависимости от повышения или снижения индикаторов, отражающих накопление человеческого капитала. В каноническом виде уравнение Минцера представляет собой линейную модель:

$$\ln W = \beta_0 + \beta_1 s + \beta_2 x + \beta_3 x^2 + u, \quad (2.1)$$

где W – заработная плата, денежные единицы;

$\beta_0; \beta_1; \beta_2; \beta_3$ – коэффициенты уравнения регрессии;

s – число накопленных лет образования, лет;

x – годы производственного опыта (фактический оборот человеческого капитала на рынке труда), лет;

u – величина ошибки, учитывающая не включенные в модель факторы, например, такие как врожденные способности, которые влияют на индивидуальную производительность.

Для целей углубленного анализа человеческого капитала работников сферы образования мы предложили модификацию уравнения 2.1, включающую ряд качественных переменных, что позволило повысить ее объясняющую способность:

$$\ln W = \beta_0 + \beta_1 S + \beta_2 X + \beta_3 M + \xi_1 G_e + \xi_2 B_o, \quad (2.2)$$

$\ln W$ – натуральный логарифм заработной платы;

β, ξ – коэффициенты уравнения регрессии количественных и качественных переменных соответственно;

S – рассчитанное эмпирическим путем число накопленных лет формального образования;

X – число лет производственного опыта, рассчитанное теоретически по способу Минцера, с учетом того, что средний возраст начала получения первичного образования равен 6,5 лет;

M – число лет специального производственного опыта как количество непрерывного трудового стажа по месту работы, актуальному на момент исследования, рассчитанное эмпирически;

G_e – качественная переменная, учитывающая пол (мужской = 1);

B_o – качественная переменная, учитывающая уровень квалификации работников высшего образования (руководители и начальники, специалисты высшего и среднего уровня квалификации, служащие и т.п.).

Регрессионный анализ проводился с применением данных Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (РМЭЗ), использовалась полная выборка по работникам сферы образования в 2012 году. Результаты анализа представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Результаты регрессионного анализа по модели 2.2, работники образования в 2012 году, данные РМЭЗ.

Переменные	Коэф.	Стд. Ошибка	t-стат.
(Константа)	6,847	1,148	5,962
Возраст на дату оценки	0,139	0,175	0,798
Общее (исправленное) число лет обучения	-0,048	0,175	-0,276
Число лет опыта	-0,125	0,175	-0,716
Число лет специального опыта	-0,001	0,003	-0,260
Пол мужской	0,134*	0,060	2,224*
Начальники (все)	0,112	0,066	1,700
Государственная собственность у учреждения	-0,004	0,088	-0,046
Руководители высшего и среднего звена	0,394**	0,128	3,077**
Специалисты высшего уровня квалификации	0,311**	0,073	4,254**
Специалисты среднего уровня квалификации	0,067	0,079	0,842
Служащие офисные	0,015	0,137	0,109
R^2	0,219		
Скорректированный R^2	0,207		
F-статистика	19,7		
Число наблюдений	786		

Примечание к таблице 2.1 * – значим на уровне $p < 0,05$; ** – значим на уровне $p < 0,01$.

По результатам анализа отметим, что уровню оплаты труда работников образования не свойственна зависимость от традиционных факторов человеческого капитала: числа лет образования, опыта работы и т.п. Значение имеют лишь квалификационные уровни (высший или средний), принадлежность к группе руководителей и специалистов высшего уровня квалификации; традиционно высокую роль на российском рынке труда играет гендерная переменная, мужчины получают в среднем на 13–15 % больше, чем их коллеги-женщины. Особенно большую роль в росте медианных заработков играет наличие статуса руководителя в совокупности с большим числом

накопленных лет образования (наличие ученой степени или простого обучения в аспирантуре).

На рисунке 2.1 приведена динамика оплаты труда в зависимости от накопленных лет обучения. В расширенных модификациях модели 2.2, уровень отдачи от каждого накопленного года обучения для работников образования составляет порядка 7–8 % на каждый год, однако при включении в состав уравнения регрессии переменной, учитывающей возраст, фактор числа лет образования оказывается незначимым.

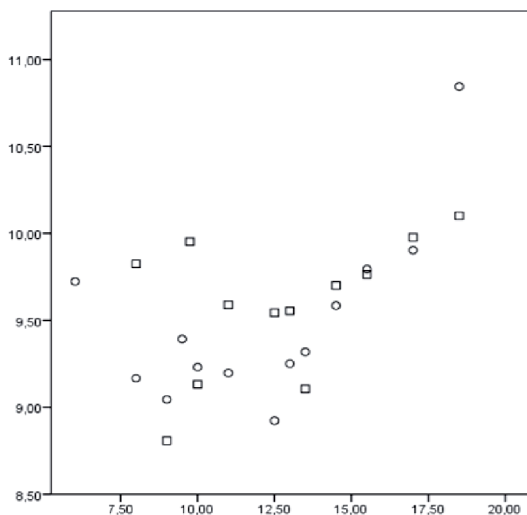


Рисунок 2.1 – Зависимость уровня оплаты труда работников образования от числа накопленных лет обучения* (по оси абсцисс – число лет обучения, по оси ординат – логарифм заработной платы, указаны средние значения), по данным РМЭЗ.

*Примечание к рисунку 2.1: □ – специалисты высшего уровня квалификации.

Примечательно, что большую роль для работников образования (особенно ВПО) играют лингвистические компетенции, в отличие от, например, работников промышленности, наличие знания языка у преподавателей повышает их зарплаты на 16–20 % при прочих равных условиях. Отметим, что эта тенденция особенно важна с учетом отмеченных ранее образовательных трендов, связанных с интернационализацией

образовательных и научно-исследовательских программ. На рисунке 2.2 приведена зависимость оплаты труда работников образования от возраста: здесь также наблюдается прямая зависимость от опыта работы преподавателей и наличия лингвистических компетенций.

Отметим, что результаты проведенного нами исследования отличаются от выводов в аналогичных работах, проведенных НИУ ВШЭ [19, с. 22], в частности в последних отмечается низкое значение гендерного фактора (отсутствие гендерной дискриминации в оплате труда) и наличия языковых компетенций у работников профессионального образования. Кроме того, важной переменной является квадрат стажа: для работников образования она является отрицательной, коэффициент нелинейной регрессии по отношению к квадрату стажа статистически значим, что подтверждает гипотезу о том, что компетенции преподавателей устаревают с возрастом быстрее, чем компетенции работников других сфер деятельности. Исследования НИУ ВШЭ также подтверждают гипотезу о том, что рост зарплаток НПК зависит в большей степени от формальных характеристик и стажа работы. Негативным фактором является и то, что на повышение зарплаток не влияет повышение квалификации.

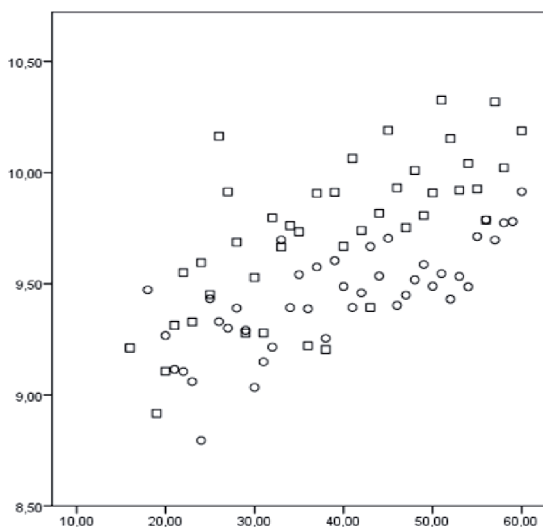


Рисунок 2.2 – Зависимость уровня оплаты труда работников образования от возраста* (по оси абсцисс – возраст респондентов, по оси ординат – логарифм заработной платы, указаны средние значения), по данным РМЭЗ

*Примечание к рисунку 2.2: □ – владеют иностранным языком.

Эмпирические исследования показывают, что для преподавателей вузов большое значение играют процессы накопления человеческого капитала: НПК, как правило, проявляют высокую лояльность тому вузу, который окончили – до 44% из них работают в том вузе, который когда-то окончили [19, с. 9]. Данная тенденция не характерна для зарубежных университетов, где поддерживаются традиции академической мобильности, а обучение и последующая работа в одном вузе не одобряется профессиональным сообществом.

Важнейшим параметром, способным определить черты новой модели управления эффективностью, является характер мотивации НПК, важнейшие стимулы, заставляющие их работать с большей отдачей. В типах трудовой мотивации российских преподавателей можно выделить четыре кластера – ориентированные на карьеру, ориентированные на досуг, кластер преподавателей, не имеющих ярко выраженной мотивации, ориентированные на работу с молодежью [19, с. 14]. Представителей первого кластера в российском образовании порядка 20 %, для них характерен приоритет интересной, творческой работы в сочетании с выбором престижного учебного заведения с высокой репутацией. НПК с данным типом мотивации чаще обращают внимание на возможности профессионального роста, хорошую атмосферу в коллективе, высокую самостоятельность в работе. Для представителей второго кластера (порядка 30 %) предпочтительны гибкий график работы, достаток свободного времени и расположение работы близко от дома. Третий кластер (порядка 25 %) не имеют ярко выраженной мотивации, представители данного кластера ориентированы на комфорт, они отмечают также важность хороших условий труда на рабочем месте. Представители четвертого кластера (порядка 30 %) ориентированы на работу с молодежью, они также подчеркивают важность творческого характера работы, возраст большинства из четвертого кластера приближается к 60 годам. Примечательно,

что среди молодых НПК больше работников, ориентированных на комфорт, в то время как доля карьеристов растет в возрасте [19, с. 16].

Продолжительность рабочего времени преподавателей вузов в течение последних лет составляла порядка 41 часа в неделю (для американских вузов данный показатель составляет порядка 53 часов) [25], при этом среднее время, затрачиваемое на научную работу, составляло порядка 5 часов в неделю. Суммарные заработки преподавателей от всех видов деятельности (научная, образовательная, административная) в 2010–2012 годах сильно зависели от специализации вузов. Наибольший разрыв наблюдается у преподавателей экономико-юридических специальностей (17,2 тыс. руб. в месяц в регионах и 47,4 тыс. руб. в месяц для Москвы), наименьший – у работников технических вузов (17,7 и 25,9 тыс. руб. соответственно). Переменная часть оплаты труда НПК основана на доплатах, внутренних грантах (такие выплаты получают порядка 60 % работников), надбавках за административную должность (14 % работников), за научную работу (12 %); менее всего в российских вузах стимулируется наличие публикаций (до 10 %). Интересно отметить, что самые высокооплачиваемые НПК получают основную часть надбавок за административную, а не научно-исследовательскую деятельность.

Особую роль в деятельности НПК играет научная деятельность – исследовательские компетенции составляют основу человеческого капитала высокооплачиваемых НПК в России и, в особенности, за рубежом. Более 80 % преподавателей вузов занимаются научной деятельностью в той или иной форме, самой популярной формой являются индивидуальные или коллективные проекты внутри вуза, а также написание статей, научных монографий и т.п. Степень вовлеченности в исследования в России напрямую зависит от уровня квалификации и наличия ученой степени, 95 % профессоров принимали участие в исследованиях, в то время как не менее четверти ассистентов, не имеющих ученой степени, вообще не проводили научных работ и не имели публикаций.

Резюмируя предшествующий анализ можно заключить, что сложившаяся модель рынка труда преподавателей имеет ряд негативных черт. Во-первых, серьезное влияние на заработки работников имеют формальные признаки при незначительности специальных компетенций, таких как знание языка, владение специальным программным обеспечением. Это приводит к снижению динамичности карьеры преподавателя по сравнению с альтернативной занятостью в интеллектуальной сфере. Во-вторых, мотивация молодых работников образования ориентирована на комфорт и «досуг» на работе, а не на построение карьеры – последнее приходит только с возрастом (после 40 лет), при этом средний возраст НПК в вузах составляет 41,5 год. В-третьих, большую роль в росте оплаты труда играет параллельное выполнение административных функций, в то время как научная деятельность в большинстве случаев не приносит выигрыша в заработках. Все данные тенденции говорят о том, что большинство вузов движутся по инерции в вопросах оплаты труда НПК и управления его эффективностью, значительная часть из них имеет различные вторичные виды занятости при сохранении высокой нагрузки на основном месте работы. Более подробный анализ систем управления эффективностью в ведущих российских вузах позволит определить недостатки существующих систем и учесть их при разработке новой модели управления.

Анализ опыта управления эффективностью в федеральных университетах (ФУ) на основе изучения программ стимулирования позволяет выявить характерные черты мотивационных схем, действующих в целях повышения результативности работы НПК. ФУ, создаваемые согласно закону 2009 года, явились самой значительной формой поддержки научно-образовательного потенциала регионов в плане фокусированного финансирования нестоличной системы образования [2]. Особый статус ФУ закрепляется на законодательном уровне и подтверждается их ведущей ролью в научной и методической деятельности, а также в формировании инноваций в сфере образования в регионах.

Основными причинами актуализации подходов к управлению эффективностью в ФУ ряд авторов считает необходимость повысить публикационную активность в связи с задачей продвижения в международных рейтингах. К этому стоит добавить функционирование подобных вузов в условиях масштабности задач, но существенной ограниченности ресурсов. В настоящее время вузы самостоятельно формируют перечень индикаторов эффективности, однако, как отмечают исследователи, отсутствует связь между целевыми стратегическими показателями и качеством работы НПК [46, с. 80]. Негативным моментом, на наш взгляд, является попытка государственного вмешательства в область установления критериев эффективности, хотя большинство предложений в данной сфере и носит рекомендательный характер. Существенным ограничением анализа систем управления эффективностью также является их несопоставимость, поскольку каждый университет (как и в случае с ССП) использует собственные подходы и даже принципы оценки, организации и контроля.

Большинство систем стимулирования в ФУ основано на балльно-рейтинговых системах, различия касаются лишь принципиальных направлений стимулирования. Так, например в Южном ФУ практикуется уникальное направление стимулирования за «продвижение бренда на мировом и национальном уровнях», а анкеты претендента на надбавки заполняются в электронном виде [6, с. 80]. В Южном ФУ порядка 70 % всех сотрудников участвуют в программах стимулирования, однако при этом только 40 % НПК обеспечивают 80 % рейтинга. Ключевым фактором успеха в области управления эффективностью считается электронная система, позволяющая выявить наиболее активных работников на основе их работы в виртуальных личных кабинетах. Информационная система помогает определить как количество зарегистрированных пользователей, так и активность заполнения анкет в течение года [6, с. 82].

Наибольший вклад в достижение показателей эффективности вносят, как правило, НПК в возрасте от 30 до 55 лет (в основном это специалисты по

электронике, физическим и химическим наукам), что характерно для всей системы образования и науки в России в целом. Важнейшей особенностью системы стимулирования является разграничение показателей эффективности, учитываемых в рейтинге НПК, в зависимости от укрупненных направлений научных специальностей (гуманитарные или технические кафедры) [6, с. 85]. Основными направлениями, по которым был внесен большой вклад в повышение результативности – это работа со студентами и участие в различных грантах. Меньшие результаты были получены Южным ФУ в области публикационной активности и международного и национального продвижения бренда университета.

Модель управления эффективностью НПК УрФУ. Объектом конкретного анализа в настоящем исследовании является ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» в г. Екатеринбурге (далее – УрФУ). Университет в последние годы прошел серьезную трансформацию, оптимизацию внутренней структуры и вошел в число российских университетов, получивших государственную поддержку в области повышения международной конкурентоспособности. Все это делает УрФУ особым объектом анализа, успех его деятельности во многом зависит от стратегии интернационализации научно-исследовательских и образовательных программ, получения академического признания на международном уровне и проявления высокой научно-исследовательской активности (грантовой, публикационной, участие в международных проектах).

При анализе модели управления эффективностью в Университете особую роль играют подходы к оплате труда, принципы стимулирования эффективной работы сотрудников. Представители университетских финансовых служб отмечают, что финансовые рычаги управления эффективностью являются наиболее действенными. Оплата труда работников Университета состоит из двух основных частей – гарантированной или постоянной части (как правило, это должностной оклад НПК), а также переменной части, определяемой достижением каких-либо показателей эффективности. Критерии материального

стимулирования работников устанавливаются каждый год отдельными приказами ректора ежегодно и воспринимаются как дополнения, уточнения или новые редакции внутреннего Положения о стимулировании ППС.

Анализ внутренних документов не позволяет заключить о том, то руководство использует какую-либо явно регламентированную методологию (ССП, процессный подход) для планирования показателей эффективности, в качестве основного источника показателей эффективности рассматривается дорожная карта, в которой существует набор ключевых показателей эффективности (KPI). Всего в дорожной карте существует 52 показателя эффективности (иногда они называются показателями результативности) [Прог]. При рассмотрении Положения о стимулировании в большинстве случаев механизмы установления балльных значений и набора конкретных критериев эффективности также недостаточно ясны.

Существующая методика управления эффективностью в части материального стимулирования в Университете выглядит следующим образом. Претендентам на получение надбавки к заработной плате из числа ППС необходимо заполнить специальные анкеты в бумажном виде, в которых им предлагается дать индивидуальную оценку своей результативности в соответствии с утвержденными на уровне ректора критериями. Оценка производится в течение двух предшествующих лет в баллах в пределах от 5 до 1400 баллов за каждый из критериев. К анкете необходимо приложить соответствующие подтверждающие документы (по каждому из пунктов), которые проверяются и (или) визируются отдельными центрами ответственности (в разрезе каждого пункта это может быть, например, научно-исследовательская часть НИЧ или подразделение при проректоре и т.п.). После заполнения анкеты проверяются и подписываются сотрудниками, заведующими кафедрами и директорами институтов, затем сводятся агрегированные значения баллов по департаментам и институтам. Стоимостная оценка одного балла определяется исходя из общего количества

набранных баллов всеми ППС по определенным критериям и общего фонда стимулирования (общей суммы, направляемой на выплату надбавок).

В системе мотивации отдельных категорий работников используется ряд повышающих или понижающих коэффициентов. При анализе внутренней системы стимулирования нами выделены повышающие коэффициенты за должность (ученый секретарь и т.п.), за возраст (для молодежи до 35 лет), прочие коэффициенты. Понижающие коэффициенты относятся к профессорам, не имеющим аттестованных аспирантов или магистрантов, они могут снижать стимулирующие выплаты на 30%.

В университете ежегодно устанавливается предельное значение размера стимулирования, в последние годы оно составляло 20 000 рублей. Нижний предельный порог устанавливался на уровне 30–150 баллов. На наш взгляд, установление предельного значения стимулирования (имеется в виду нижний порог) имеет ряд недостатков. Очевидно, что некоторые сотрудники оказываются попросту исключенными из процессов управления эффективностью, закономерным становится предположение, что они движутся по инерционному пути развития, не внося значительного вклада в реализацию стратегии Университета. Напомним, что из анализа опыта управления эффективностью ФУ число таких сотрудников может достигать до 30 % от общего состава НПК. Последнее, однако, не говорит о том, что они являются своего рода балластом на пути к реализации успешной стратегии, но сигнализирует, что необходимо анализировать мотивационные и иные причины «выпадения» сотрудников из процесса достижения стратегических целей университета и управления эффективностью в целом. Данная задача вполне может быть реализована на уровне заведующих кафедрами и директоров департаментов.

Сравнение редакций Положения (таблица 2.2) позволяет определить динамику изменений в наборе критериев эффективности, оценки их значимости, предельные величины стимулирования в заработной плате, наличие повышающих коэффициентов при стимулировании отдельных

категорий сотрудников и т.п. Отметим, что значительные изменения в течение последних шести рассматриваемых лет коснулись набора критериев эффективности, стоимости одного балла и наличия повышающих и понижающих коэффициентов.

В результате анализа редакций Положения выявлено два этапа в развитии политики стимулирования сотрудников – первый отмечен нами как традиционный, он учитывает публикационную активность (статьи, тезисы, монографии и т.п. в российских изданиях), организацию конференций, участие в грантах и международных проектах и прочую деятельность. Второй этап является, на наш взгляд, *этапом интернационализации*, на данном этапе происходит установление индикаторов эффективности ППС, направленных на соответствие внутренних образовательных и научно-исследовательских программ международным требованиям (поощряется наличие языковых компетенций, широкое участие в международных проектах).

Таблица 2.2 – Сравнение редакций Положения о стимулировании ППС в 2010 – 2012 годах.

Показатели	Редакция Положения о стимулировании труда ППС (указан год, в течение которого она действует)		
	2010	2011	2012
Основное содержание (кратко)	новая редакция Положения о стимулировании ППС, дается количественная оценка показателей	сохранена редакция 2010 года	новая редакция Положения о стимулировании ППС, дается количественная оценка показателей
Нововведения по сравнению с предыдущей редакцией	число показателей увеличилось с 28 до 29	изменений по сравнению с предыдущей редакцией нет	установлены центры ответственности за сбор показателей, отменены некоторые показатели, повышающие коэффициенты молодым преподавателям
Минимальное количество баллов, которое должен набрать	30, для всех категорий НПК	30, для всех категорий НПК	от 30 - для преподавателя и ассистента до 150

Показатели	Редакция Положения о стимулировании труда ИПС (указан год, в течение которого она действует)		
	2010	2011	2012
претендент, баллы			для зав. кафедрой и профессора
Максимальное количество баллов по одному из пунктов (с указанием пункта), баллы	500 (руководителям грантов свыше 5 млн. рублей)	500 (руководителям грантов свыше 5 млн. рублей)	500 (руководителям грантов и международных проектов)
Предельная величина стимулирования, рублей	15 000	15 000	20 000
Количество показателей эффективности	29	29	19
Стоимость одного балла, рублей			8
Число лет, учитываемых при стимулировании (начислении баллов)	3	3	2
Наличие повышающих коэффициентов за должность	деканы факультетов, зав. кафедрами, ученые секретари	деканы факультетов, зав. кафедрами, ученые секретари	ученые секретари (1,25)
то же за защиту диссертации (научному руководителю)	по пункту 2 (100 баллов) - 1,5 (защита в срок или досрочно)	по пункту 2 (100 баллов) - 1,5 (защита в срок или досрочно)	по отдельным пунктам повышающий коэффициент для научных руководителей
Прочие повышающие коэффициенты	нет	нет	для молодых ИПС до 35 лет
Дата приказа	01 декабря 2009	08 декабря 2010	03 февраля 2012
Внутренний номер приказа	444/03	549/03	82/03
Срок предоставления анкеты	до 15 декабря 2009	до 17 декабря 2010	до 01 марта 2012

Последний этап начался относительно недавно (Положение в такой редакции действует с 2014 года), но значительно сместил акценты в области значимости отдельных индикаторов эффективности, и, что самое важное, – позволил наметить пути в реализации системного подхода к управлению эффективностью НПК Университета.

Редакции Положения о стимулировании начиная с этапа интернационализации относятся к 2014 и 2015 году. Стремление достичь комплексного подхода и гибкости в управлении эффективностью привело к

тому, что число индикаторов эффективности ППС в 2015 году достигло исторической максимальной отметки и составило 33 индикатора. Приходится отметить и то, что система стимулирования значительно усложнилась не только, за счет простого роста числа индикаторов, но и вследствие разграничения каждого показателя по промежуточным уровням и включения дополнительных повышающих коэффициентов. Предельная величина стимулирования не подвергается индексированию с 2012 года и составляет 20 000 рублей.

Показатели вовлеченности НПК университета приведены в таблице 2.3. Очевидно, что доля преподавателей, участвующих в измерении результативности и управлении эффективностью возросла в течение последних четырех лет на 17,8 п.п. При этом также отмечается качественный рост в области прироста числа сотрудников, получающих надбавки – их абсолютное число возросло на 55,8% по сравнению с 2012 годом при общем росте численности штатных ППС и научных сотрудников на 6,6 %. В 2015 году показатель вовлеченности составил порядка 60%, что все же ниже, чем в некоторых других ФУ, например, в Южном.

Таблица 2.3 – Показатели участия ППС в программе стимулирования в УрФУ в 2012–2015 годах.

Показатель	2012	2013	2014	2015	Прирост в 2015 к 2012, %
Число сотрудников, участвующих в стимулировании, человек	1 151	1 241	1 698	1 793	55,8
Общее число сотрудников, человек	2 989	3 021	3 130	3 187	6,6
Доля сотрудников, участвующих в стимулировании, %	38,5	41,1	54,2	56,3	---

В таблице 2.4 приведен анализ различных редакций Положения о стимулировании ППС за последние 3 года. В последней редакции Положения, действующей в 2015 году, выявлены значительные изменения, касающиеся, прежде всего установления взаимосвязи между основными направлениями деятельности и ключевыми показателями эффективности ППС. В последней редакции Положения выделены четыре направления деятельности, по которым

устанавливаются индикаторы эффективности: образовательная деятельность, интернационализация, научно-исследовательская и прочая деятельность.

Показателем, сохраняющим на протяжении всех анализируемых периодов максимальную балльную оценку, является факт участия в грантах в зависимости от объема привлекаемого финансирования. В разные годы данный показатель оценивался в пределах от 500 до 1400 баллов (в 2015 году), интересно отметить, что в последние годы количественный показатель дифференциации самого критерия грантовой активности был расширен, поскольку появилась категория грантов от 10 млн. рублей.

Грантовая активность является одним из важнейших способов привлечения внебюджетных средств в Университет, она позволяет также подтвердить на конкурсной основе актуальность научно-исследовательских программ, развиваемых НПК, способность к кооперации на межрегиональном и международном уровнях и привлекать инвестиции в обновление исследовательской инфраструктуры. На первый взгляд дополнительное стимулирование участников грантов кажется необоснованным, поскольку привлечение дополнительного финансирования связано, прежде всего, с оплатой труда в рамках данных проектов.

Таблица 2.4 – Сравнение редакций Положения о стимулировании ППС за 2013–2015 годы.

Показатели	Редакция Положения о стимулировании труда ППС (указан год, в течение которого она действует)		
	2013	2014	2015
Основное содержание (кратко)	Уточненная редакция положения о стимулировании ППС	Новая редакция положения о стимулировании ППС	Новая редакция положения о стимулировании ППС
Нововведения по сравнению с предыдущей редакцией	Состав показателей прежний, изменено максимальное количество баллов по	В состав включены показатели интернационализации (языковые сертификаты), применения дистанционных	Впервые появляются обобщенные показатели (образовательная деятельность, интернационализация, НИР, прочая

Показатели	Редакция Положения о стимулировании труда ИПС (указан год, в течение которого она действует)		
	2013	2014	2015
	направлениям грантовой активности в сторону увеличения	образовательных технологий	деятельность
Минимальное количество баллов, которое должен набрать претендент	от 30 - для преподавателя и ассистента до 150 до заведующего кафедрой и профессора	н/д	от 30 - для преподавателя и ассистента до 150 до заведующего кафедрой и профессора
Максимальное количество баллов по одному из пунктов (с указанием пункта)	700 баллов, руководителям финансируемых международных проектов	1 400 баллов руководителям финансируемых международных проектов	1 400 баллов руководителям финансируемых международных проектов свыше 10 млн. рублей
Предельная величина стимулирования, рублей	20 000	20 000	20 000
Количество показателей эффективности	19	22	33
Стоимость одного балла	10	8,2	6,8
Максимальное количество баллов, которое было набрано 1 человеком, с указанием преобладающего направления, баллы	4 800, из них 3 425 учебники	4 941, из них 4 371 учебные пособия	4 430, из них 3 360 руководство НИР
Число лет, учитываемых при стимулировании (начислении баллов), годы	2	2	2
Наличие повышающих коэффициентов за должность	ученые секретари (1,25)	ученые секретари (1,25)	ученые секретари (1,25)
то же за защиту диссертации (научному руководителю)	по отдельным пунктам повышающий коэффициент для научных руководителей	по отдельным пунктам повышающий коэффициент для научных руководителей	за размещение диссертаций магистрантов в электронном архиве - 1,5
Прочие повышающие коэффициенты	для молодых ИПС до 35 лет	для молодых ИПС до 35 лет	для молодых ИПС до 35 лет
Дата приказа	27 декабря 2012	26 декабря 2013	02 октября 2014

Показатели	Редакция Положения о стимулировании труда ИПС (указан год, в течение которого она действует)		
	2013	2014	2015
Внутренний номер приказа	985/03	1036/03	642/03
Срок предоставления анкеты	18 января 2013	18 января 2014	20 января 2015

Однако, данный подход, по-видимому, является способом компенсировать ту часть финансирования, которая «изымается» Университетом в составе накладных расходов при оформлении грантов во внутренних структурах. Кроме того, значительная часть отдельных грантов может идти не только на оплату труда и выплату страховых взносов, но и на приобретение оборудования для проведения исследований, расходных материалов и т.п.

Анализ стимулирования грантовой активности позволяет сделать очевидный и важный вывод – данное направления является наиболее приоритетным для университета, несмотря на то, что значительное стимулирование направляется на повышение количества зарубежных публикаций, в значительном выигрыше оказываются, как правило, участники грантов. Во-первых, участники грантов получают прибавку к заработной плате из средств грантов, во-вторых, из фонда стимулирования, получая дополнительные баллы. В-третьих, они получают надбавки за зарубежные публикации, которые производятся в рамках грантов. Для примера отметим, что из 28,6 тыс. всех зарегистрированных в 2011 году в зарубежных базах данных российских публикаций 10,6 тыс. (37 %) содержат ссылки на гранты РФФИ, еще 3,7 тыс. на поддержку государственных целевых программ [22, с. 68]. Таким образом, в области поощрения грантовой активности в Университете отмечается *механизм тройного стимулирования*. Отметим, что эффективность подобного механизма напрямую зависит от уровня (или доли) «выигравших» заявок на получения учеными УрФУ грантовой поддержки в России и за рубежом.

Анализ агрегированного количества баллов, набранных претендентами на получение надбавки в 2012–2015 годах (таблица 2.5) позволяет заключить, что

лидирующие позиции по занимают институты ВШЭМ (в среднем 12,6 % от общего количества набранных баллов по 21 подразделению УрФУ), ИГНИ (11,8 %) и ИММт (10,8 %) (расшифровки названий институтов приведены в таблице).

Таблица 2.5 – Совокупное количество баллов, набранных претендентами на получение надбавки в 2012–2015 годах (данные ПФУ УрФУ).

Институт УрФУ	2012	2013	2014	2015	Доля в 2015 году, %
ВШЭМ (Вышая школа экономики и менеджмента)	104 639	88 123	101 003	127 706	13,0
ИГ УП (Институт государственного управления и предпринимательства)	11 252	23 260	27 235	55 205	5,6
ИГНИ (Институт гуманитарных наук и искусств)	86 821	86 858	102 075	121 140	12,3
ИЕН (Институт естественных наук)	52 170	76 844	82 173	70 668	7,2
ИМКН (Институт математики и компьютерных наук)	28 659	29 933	28 158	29 863	3,0
ИММт (Институт материаловедения и металлургии)	70 804	102 690	91 566	95 391	9,7
ИРИТ – РтФ (Институт радиоэлектроники и информационных технологий)	40 269	50 680	51 606	50 556	5,1
ИСПН (Институт социальных и политических наук)	44 511	46 550	70 712	66 108	6,7
ИФКСиМП (Институт физической культуры, спорта и молодежной политики)	23 222	26 459	31 431	34 219	3,5
ИнФО (Институт фундаментального образования)	58 551	30 999	38 797	63 550	6,5
ММИ (Механико-машиностроительный институт)	16 529	20 488	22 121	20 485	2,1
СтИ (Строительный институт)	15 794	23 941	27 261	26 136	2,7
УралЭНИН (Уральский энергетический институт)	56 122	68 420	72 440	67 552	6,9
ФТИ – ФизТех (Физико-технологический институт)	55 647	68 426	70 741	74 556	7,6
ХТИ (Химико-технологический институт)	29 638	38 243	44 534	50 017	5,1
ИВТОБ	4 741	4 150	8 629	914	0,1
Политехнический институт в г. Каменск-Уральском	272	0	335	0	0,0

Институт УрФУ	2012	2013	2014	2015	Доля в 2015 году, %
Филиал в г. Краснотурьинске	380	558	586	619	0,1
СУНЦ УрФУ	348	182	535	1 859	0,2
НТИ (Нижнетагильский технологический институт)	0	0	15 003	16 654	1,7
ИТОО (Институт технологий открытого образования)	0	0		8 924	0,9
ИТОГО по университету	700 368	786 804	886 939	982 120	100,0

В тройку институтов, набирающих минимальное количество баллов за рассматриваемый период, входят ММИ, СТИ и ИГУП (рисунок 2.3). Отметим, что значительный прирост в результатах наблюдается у сотрудников ИГУП в 2015 году, что позволит ему выйти в средний сегмент по эффективности НПК, измеряемой на основе индикаторов, учтенных в анкетах претендентов на получение надбавок. Интересно, что в течение всего рассматриваемого периода наибольшую активность проявляли сотрудники институтов, специализирующихся на социальных и гуманитарных науках. Из предшествующего анализа можно заключить, что

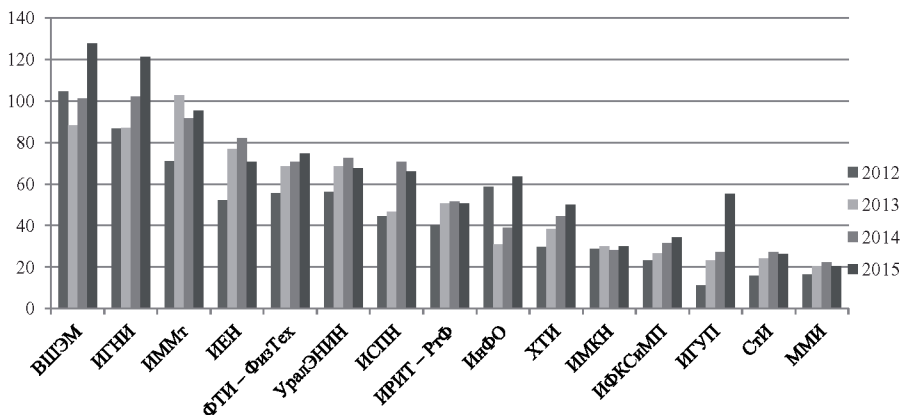


Рисунок 2.3 – Рейтинг институтов по агрегированному количеству баллов, баллы указаны в тысячах (ось ординат)

К особенностям редакций Положения периода интернационализации можно отнести и стимулирование сотрудников в области активизации работы в

электронной образовательной среде (раздел 1.2 анкеты претендента на получение надбавки в редакции, действующей в 2015 году). Как мы отмечали в теоретическом анализе, данный индикатор связан с глобальными трендами в области презентации и реализации образовательных программ. Качественные показатели эффективности включают широкое применение дистанционных технологий при реализации образовательных программ (вплоть до проведения полного цикла лекций и практических занятий по дисциплине), передачу автором прав на использование образовательного ресурса и т.п.

В последней редакции также значительно детализированы индикаторы эффективности, отражающие наличие лингвистических компетенций у НПК и способности осуществлять международные проекты. Дифференциация касается преподавателей английского языка и других преподавателей. Впервые в системе стимулирования появился раздел, относящийся к проведению занятий на иностранном языке, руководству выпускными квалификационными работами и исследованиями зарубежных аспирантов и докторантов. Отметим, что для анализа эффективности стимулирования необходимо сопоставлять показатели финансирования данных разделов фонда надбавок и показатели активности преподавателей в области приобретения языковых компетенций – уровень посещаемости внутренних курсов, организованных для преподавателей неязыковых специальностей, процент преподавателей, участвующих в разработке образовательных программ на иностранных языках.

Важным показателем является стоимостная оценка одного балла, получаемого претендентом на получение надбавки. Анализ показывает, что она колеблется из года в год на уровне 7–10 рублей за балл, снижаясь до беспрецедентной отметки в 6,8 рублей в 2015-м.

Особенностью системы стимулирования НПК в УрФУ является оценка всех сотрудников по единой системе вне зависимости от распределения их рабочего времени между научной и образовательной деятельностью. Примечательно, что в приказах о надбавках в 2015 году (приказы устанавливают минимальный порог баллов, пределы в выплатах и стоимость

одного балла и т.п.) появляются новые должности профессора и доцента-исследователя и консультанта.

2.2. Ключевые показатели эффективности работников и их связь со стратегическими целями Университета.

Изучение существующей модели оплаты труда дало ответы на ключевые вопросы, связанные с управлением эффективностью: каковы принципы и механизмы стимулирования, его размеры и динамика, изменения в критериях эффективности и т.п.

Отправной точкой в анализе связи между ключевыми показателями эффективности НПК и стратегией Университета станет уяснение стратегической цели, миссии УрФУ и ключевых целевых показателей. Стратегическая цель, отраженная во внутренней программе конкурентоспособности (ППК УрФУ), явно обозначает важнейшие направления деятельности Университета: научно-исследовательская работа на инновационном уровне и образовательная деятельность, приоритетным направлением является выход на международный уровень, применение инструментов интернационализации научно-исследовательских и образовательных программ [20]. Механизмом реализации цели Университета является кооперация с локальным научным сообществом (в составе УрО РАН) и международными научными и образовательными организациями. Основные целевые показатели эффективности ППК УрФУ, приведенные в таблице 2.4, способны дать количественную оценку степени достижения стратегической цели Университета. Далее мы проанализируем каждый из стратегических показателей в связи с существующими технологиями управления эффективностью человеческими ресурсами (в основном на основе политики стимулирования работы отдельных категорий работников).

Позиции в рейтинге QS. Приоритетным направлением является получение международного признания за счет продвижения Университета в международных рейтингах. Если элиминировать спекулятивную

составляющую процедуры составления рейтингов, то можно отметить, что достижение определенных значений рейтинговых критериев действительно отражает академическую репутацию университета, качество образовательной деятельности, репутацию среди работодателей и т.п. Наряду с качественными показателями необходимо достижение и количественных индикаторов – соотношение определенного числа студентов на 1 преподавателя, доля иностранных студентов, цитируемость в расчете на 1 преподавателя и количество публикаций в течение года (таблица 2.6). Таким образом, позиции Университета в международных рейтингах можно рассматривать как интегральный показатель эффективности на стратегическом уровне.

Согласно данным, полученным в ходе анализа, значительный потенциал в области продвижения Университета в рейтингах сосредоточен в направлении по повышению публикационной активности ученых. Данный показатель оказывает ряд системных эффектов на другие критерии рейтинга, такие как академическая репутация, потенциал привлечения зарубежных исследователей и студентов и т.п. Благодаря эффективному стимулированию публикационной активности, Университету удалось значительно превысить плановые показатели цитируемости в расчете на 1 НПК (в данном случае – научно-педагогического работника – НПР).

Таблица 2.6 – Фактические и плановые значения ключевых целевых показателей ППК УрФУ в 2012 – 2014 годах.

Ключевые целевые показатели	2012 (факт)	2014 (план)	2014 (факт)
1. Позиции в рейтинге QS	450-500	400	600
2. Средний показатель цитируемости на 1 НПР за 5 лет	0,5	0,9	1,9
3. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей, %	0,7	2,0	1,4
4. Доля иностранных студентов, %	3	4	3,2
5. Средний балл студентов вуза, принятых для обучения, баллы	н/д	69,4	70,7
6. Доля доходов из внебюджетных источников	н/д	37	32,3
7. Доля программ аспирантуры и магистратуры, реализуемых на иностранном языке	н/д	6	4,16

Реализация программ на иностранном языке и привлечение зарубежных профессоров и студентов. Важную роль в достижении стратегической цели является полноценное включение Университета в «гонку» международной конкурентоспособности за счет привлечения иностранных НПК и студентов. Полноценная реализация образовательных программ на иностранном языке позволит значительно повысить уровень конкурентоспособности, между тем, она потребует и формирования новых компетенций у преподавателей. Анализ тенденций стимулирования на этапе интернационализации показывает, что в последние годы возрос интерес руководства в области формирования у сотрудников языковых компетенций, поощрения получения международных языковых сертификатов и т.п. Кроме того, престижной и приоритетной является разработка отдельных программ на иностранном языке, как видно их всего 4,2 % от общей численности программ в Университете.

Достижение целевых показателей по данным критериям, как видно из предшествующего анализа, затруднено: в особенности это относится к областям привлечения иностранных студентов и профессоров (преподавателей). Возможно, что ключевым фактором успеха в данной области является способность сотрудников Университета налаживать и поддерживать устойчивые связи с зарубежными коллегами, что также требует наличия ряда профессиональных компетенций. Коммуникационная составляющая человеческого капитала НПК является инструментом повышения академической репутации Университета и его репутации среди работодателей.

Уровень публикационной активности и цитируемость. Перспективные (плановые) значения ключевых целевых показателей УрФУ (таблица 2.7) показывают, что в ближайшие годы Университету будет необходимо значительно повысить уровень эффективности работы НПК.

Таблица 2.7 – Плановые значения ключевых целевых показателей ППК УрФУ в 2015 – 2020 годах.

Ключевые целевые показатели	2015	2017	2020 (цель)
1. Позиции в рейтинге QS	300	200	100
2. Средний показатель цитируемости на 1 НПР за 5 лет	1,5	5,3	10,5
3. Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей, %	4	10	15
4. Доля иностранных студентов, %	6	10	16
5. Объем научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции на 1 НПР, тыс. руб.	485	590	895
6. Доля статей с иностранным участием, %	23	30	36

Особенно большой разрыв необходимо будет преодолеть не только в области публикационной активности, но и в сфере цитируемости работ, то есть признания и обсуждения результатам исследований НПК Университета на международном уровне. Достижение данных показателей без адекватных коммуникационных стратегий, инициативы со стороны НПК и управления эффективностью не представляется возможным (показатель 2). Таким образом, в составе индикаторов эффективности необходимо учесть не только количество и качество публикаций (уровень изданий), но и уровень индивидуальной цитируемости.

Как мы уже отмечали, внутренняя система стимулирования уделяет особое значение поощрению публикационной активности. Внутренние документы Университета фиксируют значительную дифференциацию объемов выплат в зависимости от уровня журналов, где публикуются исследования, то есть их импакт-фактора, из стимулирования исключены также недобросовестные, «хищнические» издания из списка Белла (Beall's List of Publishers).

Таблица 2.8 – Показатели стимулирования публикационной активности (выплаты без учета районного коэффициента и страховых взносов) в 2012–2014 годах.

Показатель	2012	2013	2014
Общий объем выплат, рублей	59 178 820	83 245 710	99 397 234
Число сотрудников, участвующих в стимулировании, человек	575	714	1 055
Общее число сотрудников	2 989	3 021	3 130
Доля сотрудников, участвующих в стимулировании, %	19,2	23,6	33,7

С сентября 2011 года в Университете проводится стимулирование публикационной активности ППС (имеются ввиду зарубежные публикации, индексируемые в базах SCOPUS и Web of Science (WoS) , число участников программы в 2014 году – более трети НПК. Средний объем выплаты в 2014 году составил 94 215 рублей на человека (таблица 2.8), однако по сравнению с 2012 годом он снизился на 9 % (порядка 8 700 рублей).

Анализ внутренней системы управления эффективностью показал УрФУ, что в Университете развито множество направлений стимулирования, включающих публикационную, грантовую и проектную активность, формирование лингвистических компетенций сотрудников и т.п. Из положительных черт можно отметить повышающуюся системность в разработке показателей результативности и оценке критериев эффективности, стремление связать их со стратегическими целевыми индикаторами. Для более углубленного анализа необходимо исследовать состояние накопленного человеческого капитала в УрФУ и отметить характер восприятия сотрудниками внутренней системы управления эффективностью.

Внутреннее обследование состояния человеческого капитала и системы управления эффективностью. Для уяснения состояния внутреннего человеческого капитала университета и исследования восприятия НПК изменений, происходящих в Университете и в системе ВПО в России в целом, нами было организовано внутреннее обследование. Задачи исследования

обобщены по пяти направлениям и приведены на рисунке 2.4. Задачами опроса НПК УрФУ стали:

1. определение эффективности публикационной активности работников;
2. распределение времени между отдельными видами занятий (образовательная, научно-исследовательская и административная деятельность);
3. определение типа мотивации, степени удовлетворенности отдельными аспектами работы;
4. оценка сотрудниками существующей системы показателей эффективности, ее недостатков (также в области организации сбора данных и процедуры оценки);
5. определение стратегических приоритетов развития Университета с точки зрения сотрудников;
6. исследование особенностей накопленного человеческого капитала НПК, перспективных направлений его развития;
7. исследование особенностей адаптации сотрудников к изменениям в университете, инициированных реализацией программы повышения конкурентоспособности и реформой ВПО в России в целом.

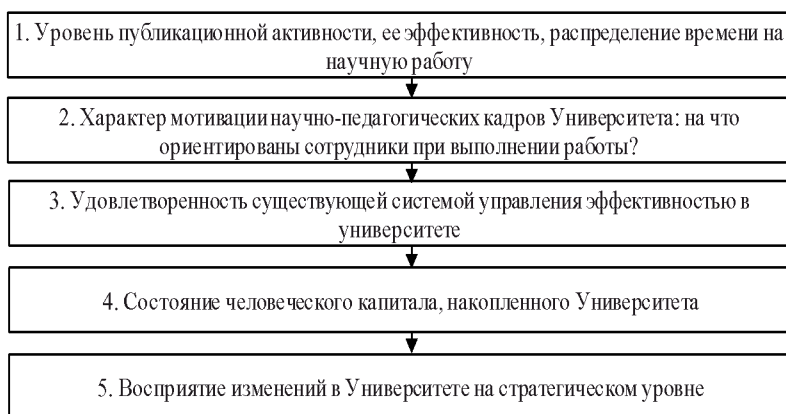


Рисунок 2.4 – Задачи внутреннего обследования системы управления эффективностью в Университете

Определение объема репрезентативной выборки происходило на основе следующих параметров – доверительная вероятность 95 %, доверительный интервал (погрешность) 5 %, объем генеральной совокупности 3 187 респондентов. Расчетный объем выборки составил 343 человека (из 16 институтов было запланировано отобрать по 20 анкет с каждого – итого 320 анкет, а остальные 23 распределить в зависимости от количества сотрудников в каждом отдельном институте). В ходе первоначального этапа обследования, результаты которого и будут представлены ниже, было распространено 270 анкет, из них было возвращено 223 анкеты, 30 анкет оказались незаполненными или невалидными, таким образом, количество обработанных анкет составило 193, уровень возврата анкет составил 71,4 %, что считается результатом выше ожидаемого. В аналогичных зарубежных исследованиях уровень возврата составляет порядка 45–50 % [31]. В приложении В приведены данные по 177 обработанным анкетам.

Структура анкеты, которую предполагалось заполнить респондентам, определена на основе поставленных задач, сгруппированных в определенной последовательности. Анкета состояла из 35 вопросов с возможностью выбора варианта ответа, кроме того были предусмотрены поля для заполнения свободных вариантов ответа. Первая часть анкеты была направлена на определение общих параметров респондентов: принадлежность к подразделению, ученые степени, должности, доли ставки, пол и возраст, публикационная активность и т.п. Вторая часть анкеты посвящена вопросам мотивации и стимулирования НПК в Университете, третья – стратегическим приоритетам в деятельности университета и уровню накопленного человеческого капитала.

Описание выборки. Основная часть анкет (68,4 %) была получена по пяти институтам, которые входят как с умеренной, так и с высокой активностью в области участия в внутренних программах стимулирования. Около половины всех анкет было заполнено респондентами со степенью кандидата наук, 24 % – доктора наук, из них большинство анкет были заполнены специалистами в

сфере технических наук (41 %), в основном в опросе приняли участие сотрудники, работающие на полную ставку. Отметим, что 55 % из опрошенных – мужчины, по гендерному признаку респонденты разделились почти поровну, 40 % из участвовавших в опросе – в возрасте от 35 до 55 лет (включительно), при этом в опросе приняло участие 27 % ППК, обладающих статусом молодежи (возраст до 35 лет включительно).

Распределение времени работников между занятиями. Исследователи в области теории человеческого капитала отмечают, что важнейшим ресурсом занятого населения является время, которое работники распределяют между занятиями для получения доходов. Судя по данным опроса, в среднем преподаватели УрФУ тратят порядка 40 % времени работы на образовательную деятельность (аудиторную нагрузку и работу со студентами), в то время как по России данный показатель находится на отметке 60–66 %. Отметим, что здесь и далее при сопоставлении с общероссийским уровнем мы будем использовать работу [19], в которой приведены данные для 2010–2012 годов. Научно-исследовательская деятельность составляет порядка 27 % против 15 % на общероссийском уровне, что, безусловно, является преимуществом.

Уровень научной и публикационной активности опрошенных определен исходя из среднего количества публикаций, приходящихся на одного работника, данные приведены в таблице 2.9. В целом публикационная активность в университете достаточно эффективна – подавляющему числу преподавателей не приходилось платить за публикации (70 %), при этом уровень активности сопоставим со средним уровнем по России, а иногда превышает его. Невысоким остается уровень выступлений сотрудников на конференциях с докладами. Примечательно также, что 14 % респондентов приходилось платить за публикации более 15 тыс. рублей в год, а 6 % из числа преподавателей даже более 30 тыс. рублей.

Таблица 2.9 – Среднее количество публикаций в расчете на одного респондента в 2015 году: УрФУ в сравнении с аналогичными среднестатистическими показателями по России (за базу взяты технические вузы).

Показатель публикационной активности	УрФУ, среднее значение	По России
Количество статей и материалов международных и всероссийских конференций	2,1	3,1 (всего всех типов публикаций)
Количество статей в журналах из списка ВАК	1,5	
Количество статей в зарубежных журналах, индексируемых в базах SCOPUS, Web of Science	0,9	2,8
Выступлений с докладом на международных и всероссийских конференциях	1,0	
Количество учебников и учебных пособий	0,4	0,5 (всего монографий и учебников)
Количество монографий	0,2	

В ходе исследования параметров, влияющих на уровень публикационной активности, был выдвинут ряд гипотез.

Н1. Уровень публикационной активности НПК в зарубежных изданиях зависит от должности (доцент, профессор, научный сотрудник). Можно предположить, что профессора будут иметь более высокую вероятность публикации ввиду широкого доступа к инфраструктурным научно-исследовательским и человеческим ресурсам, поскольку они руководят исследованиями. Также предположим, что научные сотрудники в связи со своим основным видом деятельности будут иметь высокую публикационную активность в зарубежных изданиях.

Н2. Уровень публикационной активности НПК в зарубежных изданиях зависит от уровня оплаты статей. Подготовка публикаций в зарубежных изданиях зачастую требует дополнительных расходов, связанных с переводом статей их корректурой. Некоторые недобросовестные журналы также требуют компенсации за оплату статей (авторские взносы), однако в данном случае мы не учитываем организационные взносы за участие в международной конференции.

Н3. Уровень публикационной активности НПК в зарубежных изданиях зависит от уровня грантовой активности. Как правило, в публикациях отражаются основные результаты промежуточных исследований, выполняемых в рамках грантов всероссийского и международного уровня.

Н4. Уровень публикационной активности НПК в зарубежных изданиях зависит от уровня амбиций в области руководства крупными международными научно-исследовательскими проектами. Уровень амбиций в указанной сфере измеряется в вопросе 32 анкеты (группа переменных q.32), где респондентам предлагается поставить себя на роль руководителя международного проекта стоимостью 10 млн. долларов. В зависимости от варианта ответа можно отследить роль отдельных барьеров в области реализации руководства: отсутствие профессиональных компетенций, лидерских амбиций, ориентация на качественное исполнение и т.п.

Н5. Уровень публикационной активности НПК в зарубежных изданиях зависит от руководства аспирантами и проведения консультаций докторантов. Как правило, наличие значительного объема публикаций связано с руководством исследователей, обучающихся по программам подготовки научно-педагогических кадров. Руководители зачастую выступают соавторами, кроме того, они могут делегировать значительную часть рутинной интеллектуальной работы своим ученикам, оставляя за собой концептуальное проектирование и мета-анализ.

Таблица 2.10 – Результаты регрессионного анализа по определению факторов публикационной активности в зарубежных изданиях. Зависимая переменная – число публикаций в зарубежных изданиях, индексируемых в базах SCOPUS и Web of Science.

Переменные	Модель 1			Модель 2		
	Коэф.	t-стат.	Знач.	Коэф.	t-стат.	Знач.
(Константа)	,475	1,081	,281	-,418	-,452	,652
q4.1	нет	нет	нет	,616	,701	,484
q4.2	нет	нет	нет	-,329	-,386	,700

Переменные	Модель 1			Модель 2		
	Коэф.	t-стат.	Знач.	Коэф.	t-стат.	Знач.
q4.3	нет	нет	нет	,235	,298	,766
q4.4	нет	нет	нет	,558	,711	,478
q4.5	нет	нет	нет	-,182	-,234	,815
q4.6	нет	нет	нет	,624	,631	,529
q4.7	нет	нет	нет	-,427	-,638	,524
q9.3	,717**	2,392	,018	,670**	2,325	,021
q9.4	1,851*	5,022	,000	1,299*	3,469	,001
q9.5	,235	,773	,440	,096	,326	,745
q10.3	1,472*	3,412	,001	1,444	3,106	,002
q12.1	-,709**	-2,644	,009	-,027	-,090	,929
q12.5	нет	нет	нет	2,188*	4,338	,000
q12.6	1,657*	3,141	,002	2,393*	4,535	,000
q13.1	,109	,437	,662	,142	,587	,558
q13.2	,167	,627	,531	,178	,692	,490
q26.5	,497**	2,168	,032	,580**	2,507	,013
q30.1	-,136	-,485	,629	-,021	-,078	,938
q30.2	,005	,015	,988	,121	,390	,697
q32.1	-,046	-,128	,898	,000	-,001	,999
q32.2	,374	1,339	,183	<u>,278</u>	<u>1,045</u>	<u>,298</u>
q32.3	,090	,339	,735	-,031	-,121	,904
q32.4	-,185	-,702	,484	-,153	-,597	,552
q32.5	-,256	-,756	,451	-,503	-1,533	,127
q32.6	,442	1,193	,235	<u>,581</u>	<u>1,631</u>	<u>,105</u>
q33.1	,048	,187	,852	,107	,428	,669
q33.2	,067	,177	,860	,184	,506	,614
q33.3	-,339	-1,313	,191	-,110	-,437	,663
R ² скорректи- рованный	0,351			0,435		
F-статистика	5,320			5,849		
Число наблюдений	176			176		
Статистика Дурбина-Уотсона	1,810			1,794		

Примечание к таблице 2.10: * – значим на уровне 1 % (выделено полужирным шрифтом), ** – значим на уровне 5 % (выделено курсивом).

На основе выдвинутых гипотез было построено две линейных регрессионных модели (представлены в таблице 2.10), в первой из них не учитывались переменные, связанные с должностью и не была выражена дифференциация в уровне оплаты статей. Во второй модели указанные факторы были включены в состав регрессионного уравнения.

Расшифровка переменных, использованных в таблице 2.10 приведена в приложении Б (номера вопросов в анкете, они обозначены индексом q для работы в IBM SPSS). По результатам анализа коэффициентов уравнения регрессии были опровергнуты или подтверждены выдвинутые гипотезы (выводы приведены в таблице 2.11).

Таблица 2.11 – Выводы по выдвинутым гипотезам.

Гипотеза	Выводы
H1	Опровергнута. Статистически значимых взаимосвязей между уровнем должности и вероятностью публикации в зарубежных изданиях нет.
H2	Подтверждена. Уровень публикационной активности в высокой степени зависит от оплаты статей, причем, чем выше этот уровень, тем выше вероятность наличия зарубежной публикации.
H3	Подтверждена с ограничениями. На вероятность наличия зарубежной публикации влияет работа в области изобретательской деятельности и проведение конструкторских разработок (для технических и естественнонаучных специальностей). Грантовая активность в меньшей степени влияет на наличие зарубежных публикаций.
H4	Опровергнута. Наличие амбиций у ППС в области реализации крупных международных научно-исследовательских проектов не определяет вероятность публикации, примечательно, что во второй модели наблюдается значимая корреляция между ориентацией на качественное исполнение и публикационной активностью. Таким образом, среди публикующихся ученых больше исполнителей, чем руководителей.
H5	Подтверждена. Наличие 3 и более аспирантов или докторантов значительно увеличивает вероятность наличия зарубежной публикации. Таким образом, масштабы и качество научного руководства напрямую связаны с уровнем публикационной активности. Любопытно, что при учете в качестве зависимой переменной всех публикаций, наиболее значимым предиктором оказывается факт научного руководства аспирантами и докторантами.

Как видно из таблицы 2.11, в вопросах повышения публикационной активности, ППС Университета не используют ни свои должностные полномочия, ни управленческие амбиции, ни преимущества грантовой активности. Важнейшим фактором, определяющим вероятность наличия публикаций, является наличие оплаты за них, при том, что 70 % ППС не приходилось платить за свои публикации вообще. В дальнейшем определенные факторы, влияющие на публикационную активность, будут использованы для разработки индикаторов эффективности в связи со стратегическими целями университета в области интернационализации.

Мотивация преподавателей. Особым вопросом в управлении эффективностью является наличие мотивации определенного типа. Анализ показывает, что большинство преподавателей ориентированы на работу, таких НПК порядка 46 % из опрошенных. В таблице 2.12 приведены основные типы мотивации преподавателей, доля кластеров мотивации значительно смещена в сторону ориентации на работу в отличие от общероссийских данных.

Таблица 2.12 – Типы мотивации преподавателей УрФУ по данным проведенного опроса и доли преподавателей, соответствующих данному типу.

Тип мотивации	Факторы, учитываемые в типе мотивации	Доля НПК, %
Ориентация на работу	Преобладают q13.1, q13.2, q13.8	46
Ориентация на комфорт	Преобладают q13.3 и q13.4	20
Приоритет работы с молодежью	Преобладают q13.1, q 13.5	33
Ни на что не ориентированы	q13.7, q13.9	1

Типы мотивации, равно как и отдельные факторы, никак не связаны с публикационной активностью преподавателей. Отметим, что значимые факторы мотивации, относящиеся именно к УрФУ, – это хорошая атмосфера в трудовом коллективе и его высокий научный потенциал, высокая репутация данного учебного заведения. Большое значение для 34 % НПК имеет удобный график работы. Среди факторов демотивации важнейшую роль играет низкий уровень оплаты труда (52 % опрошенных), плохой контингент учащихся и плохое социальное обеспечение (поддержка, путевки и т.п.). Как видно из результатов опроса, большинство факторов, снижающих мотивацию, относятся к материальному вознаграждению и социальной поддержке, важный отрицательный вклад вносит и плохой контингент учащихся.

Система стимулирования НПК в университете. Для изучения существующей системы управления эффективности в университете в анкету было включен ряд вопросов, связанных с функционирующей в Университете системой стимулирования, организационно-юридической основой данной системы является набор внутренних локально-нормативных актов,

действующих в УрФУ в новой редакции с 2015 года. Ряд из них уже был проанализирован в предшествующих параграфах. Порядка 44 % работников отметили, хорошо что ознакомлены с внутренними локально-нормативными актами, регулирующими стимулирование, 36,2 % знают о них на удовлетворительном уровне. В целом получается, около 90 % всех сотрудников ознакомлены с внутренними нормативными документами по стимулированию, в то время как вовлеченность в программы стимулирования (активность измеряется по заполнению анкет) составляет только 54 %. Отметим, что 52 % опрошенных отметили, что необходимо формирование единого внутреннего положения, регулирующего вопросы стимулирования, то есть существующие разрозненные локально-нормативные акты должны быть отражены в едином документе.

Оценка существующей системы стимулирования показала значительно меньше положительных результатов. Четверть опрошенных считают ее неудовлетворительной, половина оценила ее как удовлетворительную и только 17 % посчитали ее хорошей (ни один респондент не дал отличной оценки). Важнейшим недостатком в принципах оценки большинство преподавателей считает дисбаланс в учете научно-исследовательской и образовательной деятельности (66 %), 55,4 % отметили низкую значимость образовательных индикаторов. Среди организационных и методических недостатков существующей системы стимулирования отмечалось систематическое снижение стоимости одного балла за последние три года и факт изменения отдельных критериев эффективности в течение каждого года. Из предыдущего анализа становится ясно, что для подготовки и сдачи анкет преподавателям дается предельно малый промежуток времени. В 2013 и 2014 годах он составлял менее одного месяца (!), и только в 2015 был продлен до 3,5 месяцев. Таким образом, очевидным организационным недостатком системы является ежегодное изменение критериев эффективности с установлением минимальных сроков ознакомления с ними НПК. Парадоксально, однако, что недостаток «сокращенные сроки сдачи анкет» отметило всего 6 % респондентов от общего

числа. Более четверти респондентов отметили, что отсутствие прозрачности в расчетах и в расчете стоимости одного балла также является отрицательным фактором в существующей системе эффективности.

Один из разделов анкеты был посвящен проблеме стимулирования молодых ученых Университета – респондентам было предложено оценить существующую систему стимулирования и отметить наиболее важные способы стимулирования. Большинство (42 %) из опрошенных НПК дали удовлетворительную оценку, 18 % – хорошую, а 28 % вообще затруднились ответить на данный вопрос. По мнению большинства опрошенных, наиболее значимым способом стимулирования молодых ученых является предоставление социальной поддержки и целевые внутренние гранты (более половины респондентов), на третьем месте по значимости оказалась компенсация затрат на защиту диссертации (41 %).

Человеческий капитал университета. Измерение человеческого капитала университета проводилось по ряду индикаторов в сопоставлении с общероссийскими достижениями в данной области. Традиционно к специфическим индикаторам относятся наличие лингвистических компетенций, уровень владения компьютером, интенсивность самообразования, непрерывного обучения и потребность в повышении квалификации по определенному направлению. Нами были учтены только те компетенции, которые вносят вклад в повышение международной конкурентоспособности УрФУ, прежде всего это компьютерная грамотность и лингвистические компетенции.

Преподаватели УрФУ, которые были опрошены, показывают более высокий уровень компьютерной грамотности, чем их коллеги в среднем по России, при этом один из показателей отличается в отрицательную сторону в пределах статистической ошибки. Значительно выше находятся показатели навыков работы со специальными программами и написания компьютерных программ (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Индикаторы компьютерной грамотности преподавателей ВПО, в сравнении с общероссийскими показателями. Источник сопоставления [19, с. 45].

Индикатор уровня навыков	В УрФУ	По России	Отклонение п.п.
Работать с текстовыми редакторами на базовом уровне	94,4	93,4	1,0
Копировать и переносить файлы и папки с файлами	92,7	95,5	-2,8
Архивировать файлы	85,9	77,9	8,0
Производить базовые арифметические действия	81,4	72,9	8,5
Устанавливать новые программы, игры, словари	74,0	61,4	12,6
Устанавливать и подключать новые устройства	74,0	62,9	11,1
Работать со специальными программами (статистические пакеты и т.п.)	71,2	56,7	14,5
Работать с фотографиями и видео (редактирование)	61,0	н/д	н/д
Писать компьютерные программы	29,9	17,2	12,7
Не умеете ничего из вышеперечисленного	2,8	2,2	0,6

Лингвистические компетенции преподавателей также находятся на высоком уровне, особенно в сравнении с общероссийскими показателями. Как видно из таблицы 2.14, отклонение от средних по России показателей составляет до 42,2 %, большинству из опрошенных приходилось готовить тексты для публикации, некоторые отметили, что вели занятия и даже научные мероприятия. Возможно часть положительных ответов связана с невнимательностью респондентов при заполнении анкет, и упущением фразы «на иностранном языке», двусторонняя корреляция Пирсона между факторами q11.1 (число зарубежных публикаций) и q28.2 (приходилось готовить статью на английском языке самостоятельно) составляет 0,247 и значима на уровне 1 %. Именно поэтому результаты исследования по данному вопросу стоит использовать при разработке дальнейших рекомендаций с оговоркой.

Таблица 2.14 – Индикаторы лингвистических компетенций НПК, используемых в целях основной работы (по видам работ) [19, с. 46].

Индикатор уровня навыков	В УрФУ	По России	Отклонение, п.п.
Читать профессиональную литературу	71,2	39,1	32,1
Готовить тексты для публикации	63,3	21,1	42,2
Вести занятия	29,9	10,5	19,4

Индикатор уровня навыков	В УрФУ	По России	Отклонение, п.п.
Выступать с докладом на конференции	28,8	8,3	20,5
Выступать рецензентом в научной работе (журнале)	20,3	4	16,3
Вести научное мероприятие	15,8	3,4	12,4
Не приходилось делать ничего из вышеперечисленного	15,8	49,5	-33,7
Другое	12,4	2,7	9,7

Особым направлением исследования стало выявление сфер, в которых преподаватели нуждаются в повышении квалификации. Среди наиболее значимых из них, также как и в целом по России, является повышение лингвистических компетенций – познаний в области иностранного языка. Как показывают результаты опроса, преподаватели Университета менее активны в проявлении желания повысить свой уровень квалификации, особенно это касается методики преподавания и педагогики, а также навыков владения компьютерными программами.

Таблица 2.13 – Приоритетные направления повышения квалификации, которые отметили НПК в УрФУ в сравнении с общероссийскими показателями [19, с. 47].

Направление повышения квалификации	В УрФУ	По России	Отклонение, п.п.
Иностранный язык	60,5	60,3	0,2
Знания в области основной специальности	32,2	37,8	-5,6
Навыки владения специальными компьютерными программами	28,2	51,6	-23,4
Навыки владения профессиональным научно-техническим оборудованием	20,9	47,9	-27
Методика преподавания, педагогика	13,6	49,1	-35,5
Общая компьютерная грамотность	5,6	37,8	-32,2

Консерватизм в данной сфере, возможно, объясняется избыточным уровнем накопленного человеческого капитала у ряда преподавателей УрФУ, который они с трудом могут реализовать в Университете в текущих условиях. Показательным же является только наличие стремления к обретению лингвистических компетенций, повышение своей конкурентоспособности на рынке труда на международном уровне.

Важным направлением развития человеческого капитала является самообразование и участие в программах непрерывного образования в различных формах. Уровень участия сотрудников УрФУ в самообразовании в сопоставлении с общероссийскими показателями отражен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Уровень самостоятельного приобретения знаний и навыков НПК по направлениям [19, с. 47].

Направление приобретения знаний и навыков	В УрФУ	По России	Отклонение, п.п.
Занимались самообразованием с использованием печатных материалов	87,6	78,9	8,7
Обучались с помощью компьютера и других электронных устройств	67,2	45,5	21,7
Слушали, смотрели научно-познавательные передачи по радио и телевизору	66,1	58,1	8
Ходили в музеи, на экскурсии, по историческим, природным и промышленным объектам	60,5	46,6	13,9
Осваивали другие навыки под руководством коллег	31,1	18,1	13
Другие способы	15,3	3,0	12,3
Не приобретали самостоятельно новых знаний и навыков	0,6	4,8	-4,2

Как показывает компаративный анализ, работники УрФУ значительно чаще своих российских среднестатистических коллег занимаются самообразованием, самостоятельным получением знаний и навыков. Особенно интенсивно они используют в обучении компьютеры и другие электронные устройства, также часто посещают музеи, природные и промышленные объекты. Значительное количество НПК в УрФУ, в отличие от других российских преподавателей, также осваивают новые навыки под руководством коллег.

Стратегические приоритеты в деятельности Университета по мнению НПК и адаптация НПК к изменениям. Заключительный раздел анкеты был посвящен ряду стратегических проблем, респондентам было предложено оценить существующие стратегические приоритеты в области образовательной и научно-исследовательской деятельности и выбрать новые самостоятельно. Также были оценены показатели интенсивности изменений в Университете и оценена способность НПК к ним адаптироваться. Заключительный вопрос был

посвящен оценке изменений, которые произойдут в результате реализации существующей стратегии Университета в ближайшем будущем.

Наиболее значимым направлением образовательной деятельности, по мнению опрошенных, является интеграция результатов научных исследований в образование (около половины опрошенных) и создание конкурентоспособных образовательных программ (42 %). Со значительным отрывом идут предложения по совершенствованию методик преподавания, хотя они и находятся на третьем месте в общем списке приоритетов (23 %). Наименее популярным направлением в области совершенствования образовательной деятельности стало привлечение иностранных студентов – данный ответ выбрали только 5 % респондентов.

К сфере стратегических приоритетов в образовательной деятельности можно отнести и участие в разработке электронных ресурсов (рисунок 2.5). Примечательно, что 61 % опрошенных отразили, что принимали участие в разработке электронных курсов в различных формах: четверть всех респондентов выступали в качестве соавтора курса, пятая часть разрабатывали курсы самостоятельно.

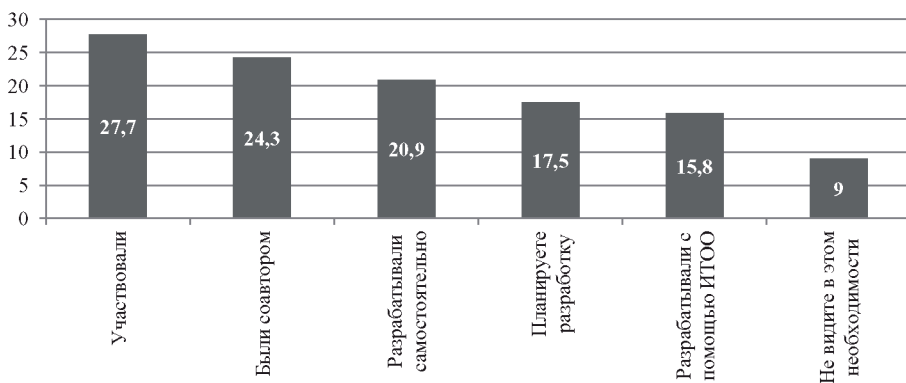


Рисунок 2.5 – Интенсивность участия сотрудников УрФУ в разработке электронных курсов в 2015 году (на основе опроса), в процентах от общего числа опрошенных

Еще 17 % опрошенных планируют к разработке курс, при этом значительная часть из них не достаточно осведомлены о процедуре создания курсов в электронной среде. Только 9 % опрошенных вовсе не планируют и не видят необходимости в разработке курсов по своему направлению.

В области научно-исследовательской деятельности явным приоритетным направлением, по мнению респондентов, является привлечение молодежи в науку для обновления НПК в Университете (половина всех опрошенных). За потребностью обновления человеческого капитала с некоторым отрывом идет модернизация научно-исследовательской инфраструктуры. Парадоксально, но наименее приоритетным направлением, по мнению сотрудников, является создание устойчивого эндаумент-фонда Университета для целевого финансирования исследований. Данный вариант ответа выбрали только 6 % опрошенных.

В одном из вопросов респондентом предлагалось представить гипотетическую ситуацию: им предлагается руководство международным научно-исследовательским проектом стоимостью 10 млн. долларов в их сфере научных компетенций и интересов. Опрашиваемым нужно было отметить отсутствие или наличие барьеров при осуществлении руководства проектом, связанных с их личностью. Таким образом, данный вопрос был также направлен на выявления лидерских амбиций. Примечательно, что около пятой части ППС отметили, что барьеров для осуществления руководства нет. Однако, большинство отметило низкий уровень профессиональных компетенций в области руководства международными научно-исследовательскими проектами. Около 14 % открыто признались об отсутствии значительных лидерских амбиций, еще 12 % признали себя хорошими исполнителями.

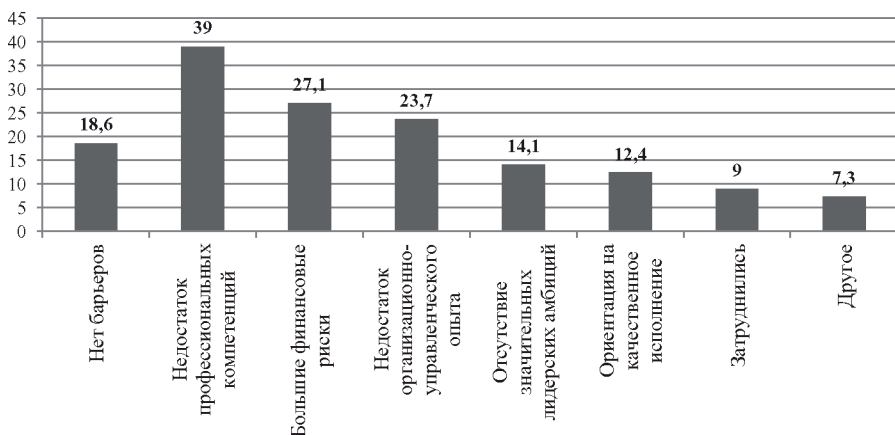


Рисунок 2.6 – Результаты измерения компетенций в области международного лидерства и руководства и влияние барьеров на данный показатель

Любопытно, что нет значимых корреляций между уровнем амбиций в сфере руководства международными проектами и гендерными факторами, уровнем грантовой активности, наличием зарубежных публикаций и т.п.; с данным фактором не показывают значимых корреляций даже наличие языковых компетенций. Именно поэтому возможно сделать вывод, что большинство из отметивших отсутствие барьеров не представляют в полной мере специфики руководства международными научно-исследовательскими проектами.

Последние три вопроса относились к силе и последствиям стратегических изменений в университете. Порядка 45 % опрошенных отметили, что изменения, проходящие в Университете, а также инициированные внутренней стратегией и реформой образования в России, являются турбулентными и к ним невозможно адаптироваться. Часть из преподавателей (36 %) полагают, что к ним могут адаптироваться только самые талантливые сотрудники. Отметим очередной парадокс: несмотря на значительные усилия руководства Университета в области реализации стратегии развития, порядка 40 % опрошенных считают, что стремление Университета занять ведущие позиции в мировых рейтингах не может быть эффективным в текущих условиях

внутренней трансформации. При этом более половины сотрудников отметили, что Университет потеряет накопленный человеческий капитал, а качество образовательных услуг снизится. Только 5,6 % ППС полагают, что УрФУ получит статус Университета мирового класса.

Среди оптимистов в области оценки стратегических перспектив университетов оказалось около трети всех респондентов, при этом только 7 % отметили, что считают эффективными все направления развития, обусловленные интернационализацией деятельности Университета. 20 % опрошенных полагают, что университет получит хороший, сбалансированный рост, 18 % полагают, что качество научно-исследовательской работы в ближайшие годы повысится.

Выводы по второй главе.

1. Карьера преподавателя в современной России обладает крайне низкой привлекательностью и динамикой развития, она требует значительных инвестиций в человеческий капитал в плане образования и опыта работы, но приносит низкую отдачу от подобных вложений. Карьерный рост НПК в российских условиях связан с достижением формальных критериев, лишь косвенно отражающих признание профессионального сообщества. Большое значение для НПК играет накопленный специальный человеческий капитал, который отражает знания особенностей конкретного университета, в котором НПК выполняют свои должностные обязанности. В связи с этим особую роль играет управление эффективностью работы НПК, их включение в профессиональное сообщество в составе исполнителей и привлечение молодежи, обладающей развитыми коммуникационными и лингвистическими компетенциями.

2. При всех положительных сдвигах в области оценки эффективности НПК (выделение обобщенных критериев эффективности, связанных с реализацией стратегии, сокращение числа лет, учитываемых при

стимулировании, детализация центров ответственности) существуют и недостатки в управлении эффективностью:

- *высокий уровень бюрократизма при формировании анкет (возможным выходом является формирование индикаторов в электронной среде в «личных кабинетах»);*

- *постоянное изменение набора индикаторов результативности ППС, их непредсказуемость и уменьшенные сроки подачи анкет претендента на получение надбавки;*

- *большинство опрошенных НПК полагают, что индикаторы эффективности недостаточно учитывают достижения в образовательной деятельности, четверть из них оценивает существующую систему как неудовлетворительную;*

- *существующая система стимулирования ППС в УрФУ плохо отражает потребность в индивидуальном **планировании** работы отдельных ППС в сфере интернационализации и научно-исследовательской деятельности и установления критериев достижения запланированных результатов.*

Фигура преподавателя, на который ориентируется существующая система управления эффективностью – это своеобразный преподаватель-предприниматель, который обладает высоким уровнем конкурентоспособности и ориентируется на привлечение финансовых ресурсов в научно-исследовательские проекты Университета, а в мотивационном плане работа является его первостепенным приоритетом. Проведенный анализ же показывает, что таких преподавателей в Университете весьма немного.

3. Сравнение индикаторов развития профессиональных компетенций преподавателей УрФУ и среднестатистических данных показывает, что **большинство преподавателей УрФУ обладает значительным запасом человеческого капитала, который они, однако не стремятся увеличивать** (низкий спрос на повышение квалификации) ввиду того, что не могут реализовать в полной мере свои накопленные знания, умения и навыки в текущих условиях. Значимым направлением обучения сотрудников в целях

повышения их конкурентоспособности является формирования лингвистических компетенций – навыков владения иностранным языком, который бы позволил им вести занятия, готовить публикации и читать профессиональную литературу.

4. Фундаментальным вопросом, который следует решить при построении новой модели управления эффективностью, становится понимание связи между существующими стратегическими целевыми показателями УрФУ и критериями эффективности НПК. Таким образом, необходимо решить задачу о том, как достигнуть целевых показателей с помощью существующего человеческого капитала и повысить эффективность работы НПК за счет дополнительных инвестиций в их компетенции.

5. Управление эффективностью в новых условиях невозможно без установления целевых индикаторов для каждого сотрудника в отдельности в соответствии с его индивидуальным планом – необходимо повышение степени вовлеченности сотрудников в процессы повышения результативности. Существующая в УрФУ система стимулирования отражает скорее потребности управления результативностью, то есть результатами, которые должны достичь НПК без указания нормативных или целевых значений для конкретных их групп. Кроме того, показатели вовлеченности сотрудников в управление эффективностью крайне низки – они составляют 56 % в 2015 году, в то время как сравнение опыта других ФУ показывает, что вовлечение может достигать 70 %, при этом существующую в УрФУ систему стимулирования едва ли можно жесткой, ориентированной только на самых конкурентоспособных НПК.

6. Для большинства НПК изменения, происходящие в университете имеют турбулентный характер, к ним приспосабливаются только самые талантливые сотрудники. В сочетании с пессимизмом в оценке стратегических перспектив и консерватизмом НПК в области развития своего человеческого капитала, а также острой потребностью в обновлении кадров за счет привлечения молодежи в научно-исследовательскую деятельность, это

говорит о том, что существующий человеческий капитал университета не позволит в полной мере достичь стратегических целевых индикаторов без должной организационной поддержки и повышения качества управления персоналом в целом. Человеческий капитал потребует значительных инвестиций и реализации новых подходов к управлению персоналом, а также повышению его конкурентоспособности на международном уровне. Кроме того, Университету необходимо найти качественные источники привлечения внешнего человеческого капитала, который бы обогатил культуру реализации локальных образовательных и научно-исследовательских программ.

7. Важным направлением при решении стратегических кадровых вопросов является управление изменениями, снижение сопротивления изменениям за счет информационной работы с преподавателями, реализации принципов открытости в области управления эффективностью и установления критериев эффективности отдельных НПК. В текущих условиях сотрудники настроены скорее скептически и даже с долей умеренного пессимизма по поводу стратегических перспектив развития Университета.

3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ УНИВЕРСИТЕТА.

3.1. Принципы управления эффективностью в условиях смены образовательной парадигмы.

Построение модели управления эффективностью связано с установлением адекватных принципов управления, определения источников человеческого капитала, разработки подходов к установлению индикаторов эффективности в связи их со стратегией Университета. Все эти вопросы будут рассмотрены в данной главе настоящего исследования.

Оговоримся, что важным условием моделирования является установление исходного состояния с позиций «как есть», то есть в работе не будет предлагаться коррекций стратегических целей, ключевых целевых показателей эффективности. Работа касается лишь вопросов управления эффективностью, то есть построение модели управления будет осуществляться на основе существующей стратегической цели, миссии, ключевых показателей и т.п. Существенными ограничениями в моделировании, как мы уже указали ранее, являются принципы оплаты труда, законодательные требования, стандартизация образовательных программ и государственное регулирование образовательной деятельности в целом.

Принципы управления эффективностью устанавливаются на основе решения ряда фундаментальных вопросов, выбора стратегических направлений в следующих областях:

- *организация системы управления эффективностью НПК* (определение центров ответственности, централизация или децентрализация ее основных элементов);

- *поиск приоритетных источников человеческого капитала* (развитие системы может проходить за счет внутреннего или внешнего, привлеченного человеческого капитала);

– *определение четких экономико-правовых границ системы оплаты труда* (механизм эффективного трудового контракта, установление соотношения переменной и постоянной части оплаты труда и т.п.);

– *развитие профессиональной стандартизации НПК*, установление четких трудовых функций и областей ответственности для каждого квалификационного уровня, определение основных типов преподавателей и планирование численности НПК на каждом из уровней;

– *определение индикаторов эффективности НПК на основе выработанной стратегии с применением методологии системы сбалансированных показателей (ССП) или процессного подхода к управлению.*

Выбор того или иного подхода к управлению эффективностью (например, централизации или децентрализации в организации управления) требует рационального обоснования, поэтому для установления принципов, остановимся на каждом направлении более подробно.

Организация системы управления эффективностью НПК. Общим принципом организации системы должно стать понимание того, что суть эффективности НПК зависит от уровня их человеческого капитала. При этом важно отметить, что качество человеческого капитала НПК определяется не только формальными признаками (наличие ученой степени, звания, дополнительного образования и т.п.), но и наличием профессиональных коммуникационных, лингвистических и управленческих компетенций, лидерских качеств, признания профессиональным сообществом и т.п. Привязка всех индикаторов эффективности к показателям, прямо или косвенно связанным с человеческим капиталом в Университете, позволит определить границы измерения эффективности. Таким образом, модель управления эффективностью должна быть основана на базовых процессах управления человеческим капиталом – от этапа планирования, до контроля, сохранения и развития.

Теоретический анализ позволяет заключить, что управление эффективностью на всех стадиях – от планирования до контроля и мотивации

может осуществляться по трем принципиальным схемам: децентрализованно, централизованно и на основе смешанной модели (рисунок 3.1). Централизованное управление эффективностью означает, что значительная часть функций управления и контроля осуществляется не только на основе общих принципов, но и методов, то есть существует универсальная модель планирования и установления индикаторов эффективности.



Рисунок 3.1 – Особенности децентрализованных и централизованных систем управления эффективностью в университетах

В настоящее время в университете применяется смешанная модель управления со значительным уклоном в область централизации планирования

показателей эффективности и подходов к реализации программ управления эффективностью (стимулирование молодых НПК, социальная политика и т.п.). Детализированные показатели эффективности устанавливаются на верхнем уровне управления (ректоры и проректоры), а у руководителей, непосредственно ответственных за эффективность работы каждого конкретного представителя НПК, остается мало полномочий и, что немаловажно, – финансовых ресурсов управления эффективностью.

Среди федеральных университетов централизованная система наблюдается в Балтийском ФУ, сбор информации по достижению индикаторов эффективности осуществляется по структурным подразделениям. Оценки рейтинга ППС также происходят на основе балльной системы. Наименьшей централизации удалось достигнуть Южному ФУ, для каждого преподавателя индивидуальный рейтинг рассчитывается в результате заполнения анкет в электронной информационной системе.

При управлении эффективностью НПК необходимо уделить должное внимание не только прямому материальному стимулированию, но и организационной поддержке наиболее эффективных сотрудников Университета. Организационная поддержка может заключаться также и в выделении дополнительных средств на академическое развитие, помощь в администрировании исследований на отдельных этапах и т.п.

Анализ теории и опыта централизации или децентрализации управления эффективностью позволяет заключить, что необходимо использовать смешанную модель организации:

1. Централизованная подсистема. Целесообразно закрепить функцию разработки и утверждения индикаторов эффективности на уровне Университета, они должны отражать связь между текущей деятельностью и стратегическими целями. Осуществление процедур измерения достижений (с помощью единой информационной аналитической системы) и распределения материального стимулирования по достигнутым результатам также должно осуществляться централизованно.

2. Децентрализованная подсистема. Здесь рационально осуществлять индивидуальное планирование и предоставление организационной поддержки (например, выделение дополнительных часов в нагрузку ассистентов для помощи руководителю конкретного исследования в течение года). Децентрализованная часть касается конкретных кафедр и департаментов, ресурсы на организационную поддержку в пределах подразделений выделяются на основе общих (агрегированных) достижений сотрудников подразделения за предыдущий отчетный период. Кроме того, руководство кафедр и (или) департаментов лучшим образом понимает потребности конкретных преподавателей и отражает какие ресурсы подойдут для реализации запланированных проектов наилучшим образом.

Источники человеческого капитала университета. Важнейшим вопросом является и формирование адекватных источников человеческого капитала: здесь у университетов также существует также три альтернативы – активное привлечение человеческого капитала из внешних, главным образом зарубежных источников, проведение изменений и преобразований в системе управления эффективностью (рисунок 3.2).

Привлечение внутреннего человеческого капитала связано в большей степени с возникновением внутреннего инбридинга (привлечение собственных выпускников для работы), что в некоторых случаях считается негативным явлением, поскольку снижает уровень внутренней конкуренции [24]. Для российских вузов внутренний инбридинг является неизбежным в ряде случаев, особенно в российских условиях. Во-первых, – в связи с низким уровнем развития научно-образовательной инфраструктуры, что приводит к ограниченности всех видов ресурсов, используемых для привлечения человеческого капитала и ограниченности самих человеческих ресурсов, соответствующих требованиям вузов. Так, элитные учебные заведения акцентируют внимание на внутреннем человеческом капитале. Во-вторых, он необходим для повышения лояльности работников ценностям конкретного университета.



Рисунок 3.2 – Модели формирования человеческого капитала и возможные последствия их реализации

Привлечение внешних человеческих ресурсов, соответственно, потребует значительных финансовых ресурсов, но и позволит установить более жесткие показатели эффективности как в образовательной, так и в научно-исследовательской деятельности сотрудников. Как мы отмечали ранее, преподаватели являются субъектами международного рынка труда и обладают

достаточно высокой мобильностью. Однако, не все университеты могут привлечь достаточно квалифицированных специалистов или специалистов необходимого уровня, поскольку в составе мотивации последних большую роль играет профессиональный интерес к проектам, реализуемым в университетах, в которые их приглашают. Если уровень проектов недостаточный, т.е. в целом низкий, то привлечение специалистов будет затруднено.

Определение системы оплаты труда с применением механизма эффективного контракта. Предшествующий теоретический анализ показал, что эффективный контракт не является новой разновидностью трудового договора, а может быть рассмотрен в качестве приложения к трудовому договору, в котором уточнены должностные обязанности, критерии эффективности и условия оплаты труда (рисунок 3.3).

Ограничения в области управления эффективностью на основе нового вида трудового контракта касаются как законодательных вопросов процедуры перевода работников на модель эффективного контракта (например, необходимо соблюдение определенных сроков, принципов добровольности и т.п.), так и порядка оценки критериев эффективности, их состава и доли переменной части заработной платы преподавателей в целом. Минобрнауки рекомендует устанавливать условно-постоянную заработную плату на уровне 70%. Опрос преподавателей УрФУ показал, что в целом преподаватели склоняются к оценкам министерства (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Анализ результатов опроса НПК УрФУ, связанных с соотношением гарантированной и переменной части оплаты труда*.

Показатель, доли единицы	N валидных наблюдений	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение	Асимметрия		Экссесс	
						Стат.	Стд. ош.	Стат.	Стд. ош.
Гарантирован- ная часть оплаты труда	143	0,2	1,0	0,67	0,151	-0,431	0,203	0,295	0,403
Переменная часть оплаты труда	143	0,0	0,7	0,33	0,146	0,306	0,203	0,021	0,403

*Примечание к таблице 3.1. Отрицательный коэффициент асимметрии по показателю гарантированной части оплаты труда и положительный по переменной говорит о том, что большинство преподавателей хотели бы повысить переменную часть оплаты труда (левый хвост распределения длиннее правого). Однако большинство преподавателей не сошлись на едином соотношении, коэффициент эксцесса показывает, что для оценки «переменной части оплаты труда» характерно нормальное распределение.

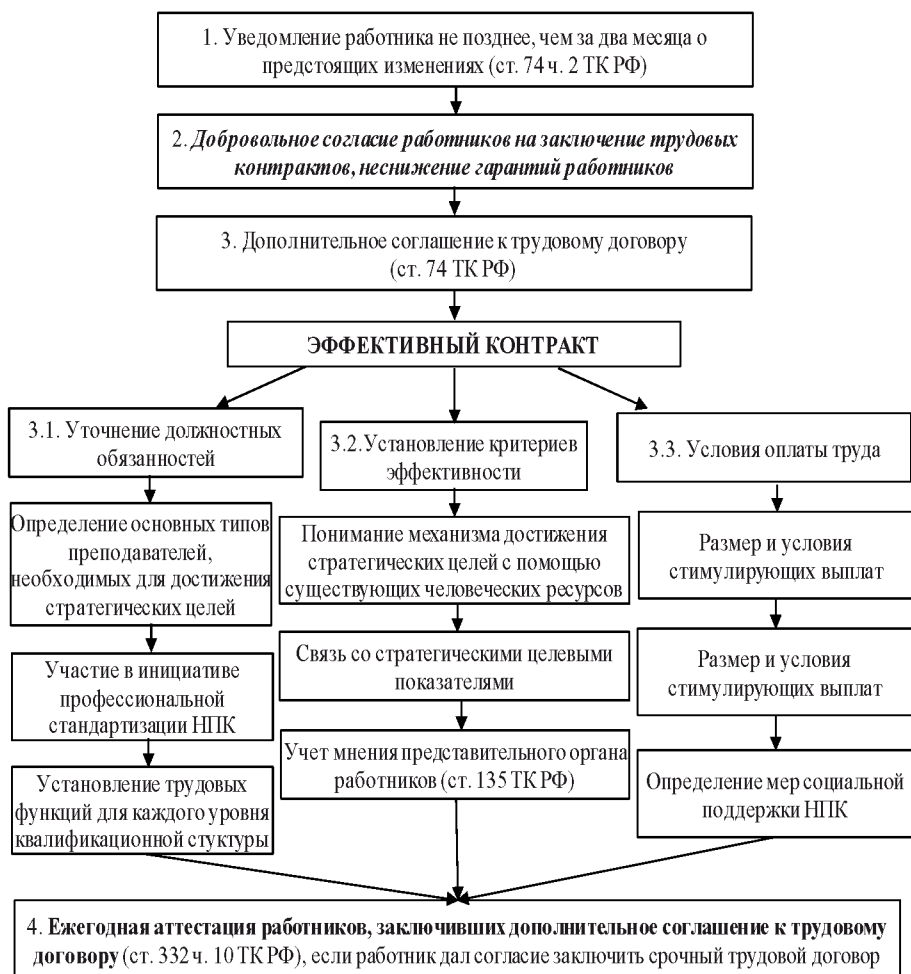


Рисунок 3.3 – Управленческий и правовой механизм внедрения эффективного контракта в сфере образования (согласно распоряжению Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р и ТК РФ в редакции, действующей на 2015 год)

Соотношение переменной и постоянной части оплаты труда будут зависеть от типа контракта. *Стимулирующий эффективный контракт* направлен на побуждение сотрудников к достижению гибкого набора показателей эффективности, доля гарантированной части в таких условиях не может превышать 50–60 %. Другая форма – *сохраняющий контракт* – направлен на повышение результативности по определенному направлению в течение длительного времени и направлен на сохранение конкретного сотрудника на текущей позиции ввиду его высокой ценности. При таком типе контракта доля гарантированной части составляет 80–90 %, что напоминает зарубежную модель *tenure* в привлечении ключевых НПК для реализации проектов университетов.

На наш взгляд, переход к системе эффективного контракта необходим в четырех ключевых областях деятельности Университета, которые признаны на стратегическом уровне «прорывными направлениями», к ним относятся информационные технологии, энергетика и ресурсосбережение, гибкие технологии и новые материалы, а также живые системы и вопросы здоровья.

Одной из существенных проблем перехода к механизму эффективного контракта для бюрократических государственных организаций является отсутствие официальной трактовки самого термина. Первоначальное восприятие происходит лишь на концептуальном уровне, поэтому остается большой задел для дискуссий о необходимости его использования. Однако, отметим, что в настоящей работе мы рассматриваем эффективный контракт лишь как правовой инструмент поддержки системы управления эффективностью, который регламентирует оплату труда, критерии эффективности и условия выплаты вознаграждений по достижению определенных результатов.

Развитие профессиональной стандартизации НПК. Переход на дифференциацию НПК в области проведения научной работы (преподаватели-исследователи) или приоритетного осуществления образовательной деятельности (преподаватели-лекторы и ассистенты) позволит соблюсти

большую гибкость в формировании переменной части оплаты труда, обеспечивая вклад показателей эффективности на уровне не менее половины от всего размера вознаграждения.

Согласно выявленным в ходе мониторингов Минобрнауки негативным тенденциям, рекомендации по первоначальному совершенствованию существующей системы стимулирования могут сводиться к следующему: вузам необходимо установить конкретный перечень измеримых критериев стимулирования, указать размеры стимулирующих надбавок в соответствии с ними и повысить уровень детализации и документированности процедур оценки и назначения переменной части оплаты труда НПК. В рамках профессиональной стандартизации необходимо достичь четкого разграничения трудовых функций преподавателей трех базовых типов в зависимости от их уровня квалификации. Подобное разделение позволит наиболее эффективно определить показатели ожидаемой производительности труда НПК в каждой из сфер (научно-исследовательской, образовательной, организационной и административной).

В качестве практической рекомендации предложим использовать временны́е и интеллектуальные ресурсы преподавателей-исследователей лишь для непосредственного обновления образовательных программ, а не непосредственного взаимодействия со студентами. Также возможно привлекать данных специалистов для оценки реализуемых и вновь разрабатываемых образовательных программ на предмет их соответствия последним достижениям науки и техники по данному направлению. В условиях новых стратегических приоритетов, когда Университет стремится поддержать не только имидж образовательного учреждения, но и значительной исследовательской организации, преподаватели-исследователи представляются как наиболее ценный ресурс в реализации стратегии развития.

Определение индикаторов эффективности. Новый подход к управлению эффективностью должен фокусироваться на том, что критерии эффективности устанавливаются для каждой категории НПК – от

преподавателя-инструктора до преподавателя-исследователя и зафиксированы в эффективном контракте как приложению к трудовому договору. В части стимулирования в целях управления эффективностью необходимо устанавливать связь критериев с уровнем интенсивности работ и показателями их выполнения. Подробности разработки критериев эффективности для каждой из групп преподавателей будут отражены в следующем параграфе настоящего исследования.

Таким образом, мы можем сформулировать ряд **принципов**, которые станут основой для разработки модели.

1. *Этапность внедрения новых подходов к управлению эффективностью.* В новой модели должны быть учтены несколько этапов внедрения, по достижению которых достигаются определенные результаты, как в организационном плане, так и на стратегическом уровне в целом. Этапность сопровождается рациональным распределением ресурсов между приоритетными направлениями деятельности в различных сферах (создание электронных образовательных ресурсов, программ на иностранном языке и т.п.).

2. *Переход от управления результативностью к управлению эффективностью* может быть осуществлен на основе связи выполнения индивидуальных показателей результативности и достижения стратегических показателей эффективности.

3. *Сочетание материального стимулирования с равноценной организационной поддержкой* в области научно-исследовательской и образовательной деятельности.

4. *Четкое разграничение типов преподавателей* на основе соответствия требованиям профессиональных стандартов.

5. *Индивидуализация показателей эффективности*, регламентируемых в эффективном контракте. Кроме того, управление эффективностью должно касаться каждого работника, то есть каждый работник должен быть оценен,

даже если его текущие показатели эффективности довольно низки или «равны нулю». Данный принцип предполагает также, что каждый

6. *Способность планировать на перспективу*, а не только оценивать ретроспективные достижения – один из важнейших принципов, определяющих переход от управления результативностью к управлению эффективностью. Эффективность, в отличие от результативности является качественным показателем, отражающим степень достижения запланированных результатов. С формальной точки зрения планирование активно осуществляется только в области образовательной деятельности – преподаватели имеют индивидуальные планы, которые им необходимо выполнить в течение года. Подобные планы с достаточно высокой степенью детализации должны быть разработаны для научной и организационной деятельности (организация различных мероприятий и т.п.). Запланированные результаты в области научной деятельности должны быть включены в общий план управления эффективностью и проведения стимулирования НПК.

7. *Минимизация эффектов сопротивления изменениям за счет открытости, добровольности* при реализации механизмов управления эффективностью, в частности, публикация агрегированных рейтингов НПК по институтам в областях образовательной и научно-исследовательской деятельности.

8. *Понимание и формализация механизмов управления эффективностью НПК на основе стратегической цели Университета* и ключевых целевых показателей ППК УрФУ. То есть данный принцип предполагает способность понимать механизмы достижения конкретных результатов с помощью накопленного человеческого капитала.

3.2. Условия перехода от управления результативностью к управлению эффективностью. Ключевые показатели результативности работы научно-педагогических кадров в новых условиях.

Важнейшей задачей в построении новой модели управления эффективностью является трансформация существующей модели управления результативностью на основе внедрения принципов индивидуального планирования. Их реализация позволит повысить ответственность НПК за достижение конкретных результатов, осуществлять поиск наиболее рациональных решений тех или иных задач в соответствии с их профессиональными компетенциями и должностными обязанностями. В предыдущих разделах мы отразили часть условий перехода от управления результативностью и отметили, что для него необходимо ежегодное составление индивидуальных планов, в которых будет отражен весь набор задач, которые стоят перед конкретным сотрудником – в области научно-исследовательской и образовательной деятельности, а также в администрировании. Уровень сложности задач, развития профессиональных компетенций и распределения времени между тремя указанными видами деятельности и определяют тип преподавателя, параметры установления критериев эффективности и порядка оплаты труда, которые будут зафиксированы в эффективном контракте.

Переход к управлению эффективностью означает, что Университет измеряет достижения по определенным принципам, а также осуществляет полноценную организационную поддержку помимо материального стимулирования (рисунок 3.4).

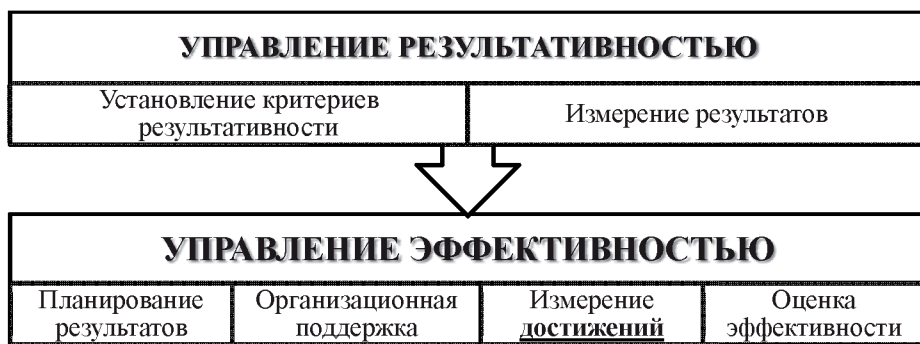


Рисунок 3.4 – Условия перехода от управления результативностью к управлению эффективностью

На рисунке 3.5 отражены показатели результативности, установление нормативных значений по данным направлениям может дать представление об уровне их достижения, что станет необходимым условием для перехода к управлению эффективностью. Показатели сгруппированы на основе процессного подхода, включают индикаторы эффективности использования входящих ресурсов, процессов текущей деятельности, а также измерения результатов деятельности по завершении отчетного периода.



Рисунок 3.5 – Определение показателей результативности на основе процессного подхода к управлению

Традиционно предлагаемые наборы индикаторов эффективности обычно хаотичны и носят бессистемный характер, либо наоборот сфокусированы на решении текущих задач. Если решение текущих задач находится в приоритете у руководства, то теряется стратегический фокус и растет сопротивление изменениям, то же самое касается и попыток проведения быстрых изменений во внутренней среде за счет агрессивного стимулирования отдельных направлений деятельности (например, научной в ущерб образовательной).

Все данные положения и принципы, разработанные ранее приводят нас к формированию границ модели управления эффективностью, которая может быть реализована в УрФУ в текущих условиях. Графическое изображение основных ее элементов приведено на рисунке 3.6. В основе модели лежит ряд новых разграничений в области управления эффективностью, которые подробно пояснены далее.

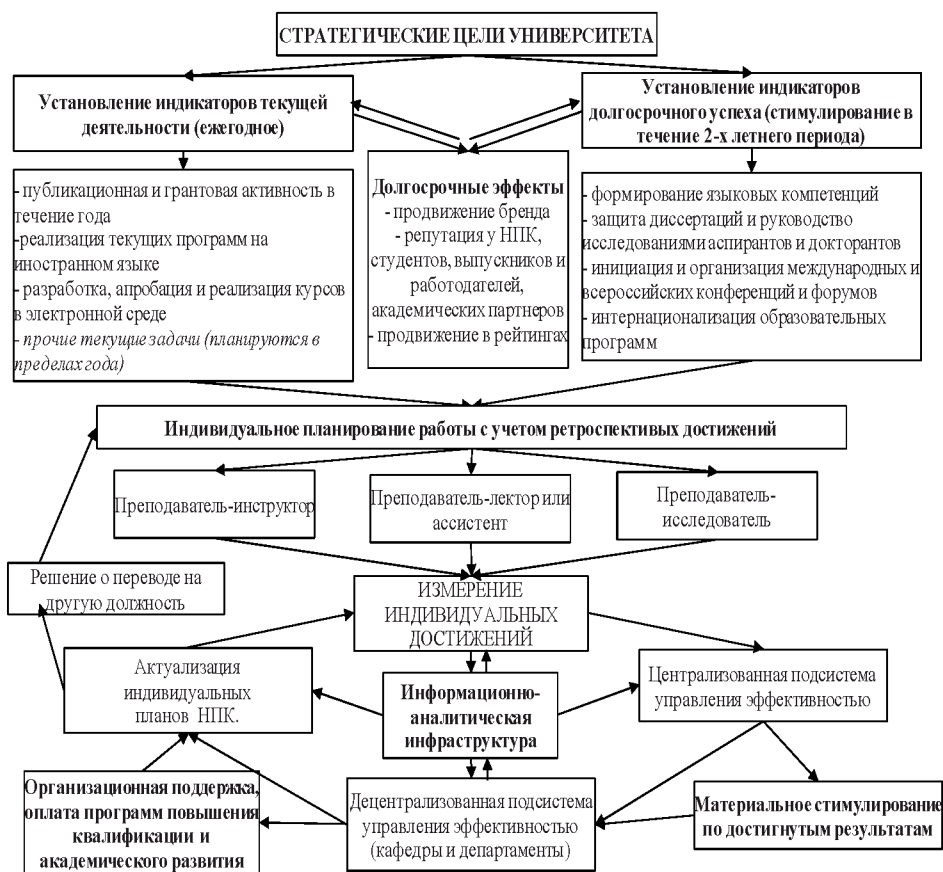


Рисунок 3.6 – Модель управления эффективностью НПК в связи со стратегией развития Университета

Индикаторы текущей и долгосрочной деятельности. Очевидно, что ряд результатов отдельных видов деятельности имеет долгосрочные эффекты, а часть из них сфокусирована в текущем периоде (как правило, этот период составляет один год). К долгосрочным результатам нами относятся те, которые будут оказывать системные эффекты в течение дальнейших периодов. Например, как правило, публикационная активность имеет долгосрочные эффекты, если сопряжена с соответствующим уровнем стороннего цитирования. Поэтому в общем случае наличие публикаций может относиться

только к текущему периоду и стимулироваться в течение периода не более года.

С другой стороны, защита диссертаций и руководство многолетними научно-исследовательскими проектами могут быть отнесены к результатам с долгосрочными эффектами, как для академической репутации, так и для повышения внутренней организационной культуры, поэтому Университет может принять решение стимулировать достижение подобных результатов на период более года. Резюмируя данное положение можно заключить, что стимулирование достижений в текущей и долгосрочной деятельности должно проводиться по различным принципам.

Индивидуальное планирование предполагает разработку планов, фиксирующих конкретный набор задач в течение определенного периода, каждым работником в согласовании с заведующим кафедрой или директором института. Составление индивидуальных планов поможет сотрудникам сориентироваться в возможности своего вклада в достижение стратегических целей университета по основным направлениям деятельности – образовательной, научно-исследовательской и организационной. Таким образом, у каждого из представителей новых типов преподавателей сформируется своя четко ограниченная зона ответственности и понимание своего вклада в общий результат. Интеграция усилий отдельных сотрудников в рамках индивидуального планирования в научной деятельности, как и в образовательной работе, где оно традиционно играет высокую роль, лежит в сфере компетенций заведующими кафедрами. Последние хорошо осведомлены о потенциале каждого из работников и должны к какой-то степени брать на себя ответственность за выполнение планов, в новых условиях они расширяются и в область образовательной деятельности.

Индикаторы результативности, таким образом, могут быть определены в разрезе каждого из типов преподавателей и видов деятельности (в таблице 3.2 приведены примерные индикаторы результативности). При планировании индивидуальной образовательной и научно-исследовательской нагрузки следует учитывать только те индикаторы, которые наиболее характерны для данного преподавателя.

Таблица 3.2 – Примерный набор индикаторов результативности для каждого из типов преподавателей в новых условиях.

Направления деятельности	Виды деятельности	Инструктор	Лектор или ассистент	Исследователь
	Индикаторы текущей деятельности (ежегодное стимулирование)			
1	2	3	4	5
Научная	Публикационная активность	Материалы международных и всероссийских конференций, учебные пособия	"ВАКовские" публикации, учебники и учебные пособия	Зарубежные публикации, индексируемые в SCOPUS и WoS
	Грантовая активность	Исполнитель во внутренних или всероссийских грантах	Исполнитель в грантах всероссийского или международного уровня	Руководство грантом всероссийского и международного уровня
	Создание новых образовательных программ	Участие в формировании контента образовательных программ	Разработка программы, которая рассчитана для реализации на 1 год	Число рецензированных программ, с указанием их потенциала
Образовательная	Ведение образовательных программ	Число курируемых программ, где студенты получили высокие баллы при независимом контроле	Реализация образовательной программы на иностранном языке	Число рецензированных программ, с оценкой их эффективности
	Курсы в электронной среде	Число положительных отзывов и студентов, получивших образовательный сертификат с оплатой Урфу	Разработка электронного курса на иностранном языке или конкурентоспособного курса на русском языке	Число модулей, которые были разработаны на основе исследований автора

Продолжение таблицы 3.2.

1	2	3	4	5
Организационная (прочая)	Участие в организации конференций	Организация работы секции в международной или всероссийской конференции	Руководство секцией (работа модератором) международной конференции	Инициатива в проведении конференций, руководство секцией, рецензирование материалов конференции
	Индикаторы долгосрочного успеха (стимулирование в течение двух-трех лет)			
Научная	Защита диссертаций	Защита кандидатской диссертации или магистерской диссертации	Защита кандидатской или докторской диссертации или получение ст. PhD	Защита докторской диссертации или получение ст. PhD университета из топ 100 QS
	Получение языковых сертификатов	Языковые сертификаты начального уровня (в том числе внутренние)	Для преподавания на английском языке	Для преподавания и руководства исследованиями на английском языке
Образовательная	Разработка долгосрочных качественных образовательных программ	Участие в формировании контента образовательных программ, имеющих долгосрочные эффекты	Разработка программы, которая рассчитана для реализации на срок более года (с подтверждением ее успеха выбором студентами)	Участие в разработке разделов программ, посвященных новым технологиям, методам в данной сфере
Организационная (прочая)	Координация и организация долгосрочных проектов	Координация деятельности по созданию образовательных программ	Привлечение зарубежных лекторов для чтения курсов лекций	Привлечение зарубежных исследователей в свои научные проекты

Как видно из таблицы 3.2, практически все индикаторы эффективности применяются в настоящее время в УрФУ для стимулирования сотрудников. Наш вклад состоит только в разграничении отдельных показателей для различных типов преподавателей. Возможно, что в рамках данной модели следует определить вес каждого из индикаторов для различных типов преподавателей, чтобы еще повысить вероятность их фокусирования на определенном направлении деятельности.

Распределение времени между занятиями в новых условиях. Очевидно, что с возникновением специализации в области отдельных видов деятельности, время преподавателей распределится по-другому. Некоторые авторские оценки в процентном распределении времени между образовательной, научно-исследовательской и организационной деятельностью приведены в таблице 3.3. Очевидно, что данные оценки носят вспомогательный характер при понимании принципов работы предлагаемой модели.

Таблица 3.3 – Примерное распределение времени преподавателей между различными видами деятельности в зависимости от типа, в процентах.

Вид деятельности	Инструктор	Лектор, ассистент	Исследователь
Аудиторная нагрузка	60	15	5
Разработка и подготовка к реализации образовательных программ различных уровней	20	55	5
Научно-исследовательская деятельность	5	15	70
Обучение и повышение квалификации	5	10	15
Организационная деятельность (прочая)	10	5	5
Итого	100	100	100

Отметим, что в состав модели включена контрольная функция управления эффективностью, заключающаяся в измерении достижений на основе развитой информационно-аналитической системы. В данном случае мы полагаем, что целесообразно использовать опыт Южного ФУ в области формирования электронной среды. Она позволит добиться ряда положительных результатов:

– повысить прозрачность системы управления эффективностью за счет возможности раскрытия агрегированных данных по подразделениям и открытого позиционирования вклада каждого из них в результаты деятельности институтов;

– обеспечить разъяснительную и консультационную поддержку преподавателям при формировании анкет на получение стимулирующих выплат;

– производить мониторинг активности преподавателей по заполнению анкет в течение года, ритмичности достижения полученных результатов и необходимость в организационной поддержке при решении образовательных и научно-исследовательских задач;

– снизить бюрократическую нагрузку на систему администрирования в области управления эффективностью, позволив перевести документооборот и процедуры верификации данных в электронный формат.

Однако внедрение подобной системы приведет и к затруднениям, прежде всего, связанным с разработкой ее интерфейса, необходимости качественного моделирования системы. Кроме того, необходимо будет повысить уровень вовлечения сотрудников в управление эффективностью и интенсифицировать процессы заполнения анкет за счет повышения заинтересованности НПК.

3.3. Приоритеты в деятельности Университета для реализации новой модели управления эффективностью. Перспективные направления работы по управлению эффективностью.

Приоритеты в деятельности НПК в университете определяются на основе стратегических целей Университета и подходов к управлению персоналом и человеческим капиталом (последнее также включает систему управления эффективностью). Однако, как показал предшествующий анализ, в текущих условиях помимо стимулирования грантовой и публикационной активности в Университете остается мало значимых механизмов управления человеческим

капиталом и его возможностей для его сохранения – особенно это заметно по внутренним программам привлечения молодежи.

С точки зрения менеджмента система управления персоналом неразвита и выполняет в основном административную функцию. Часть полномочий по планированию человеческого капитала, его сохранению и развитию лежит на заведующих кафедрами и директорах департаментов, однако четкое разграничение ответственности по данным направлениям нигде не фиксируется, кроме того, руководство проявляет крайне низкий интерес к проблемам управления персоналом, предпочитая решать задачи в данной сфере по мере поступления. Отметим, что без адекватной системы управления персоналом, которая бы выполняла все полноценные функции планирования, отбора, оценки и развития персонала невозможно в полной мере реализовать

Планирование человеческого капитала работников кафедр и департаментов начинается с поиска талантов внутри университета и во внешней среде, поощрение гибкости и результативной проектной работы. Привлечение внешних исследований и консультантов необходимо для повышения культуры реализуемых исследовательских и образовательных программ до международного уровня. Политика сохранения накопленного человеческого капитала должна предполагать, что вновь принимаемые сотрудники должны быть переведены на систему эффективного контракта по новой модели при первичном найме на работу. Внутренних же работников предлагается переводить на новую модель управления эффективностью поэтапно. Очевидным становится только положение о том, что реализация новой модели исключительно за счет накопленного человеческого капитала невозможна и Университету в ближайшие годы необходимо создать устойчивую платформу для привлечения зарубежных исследователей и преподавателей-лекторов.

Вовлечение человеческого капитала в управление эффективностью. Прежде всего, необходимо определить группу преподавателей из числа существующих, которые будут участвовать в новой модели на условиях

апробации. Очевидно, что данный проект будет первоначально являться инициативным, возможный уровень вовлечения в первый год не превысит 20 % (оценка дана на основе внутреннего исследования амбиций сотрудников УрФУ в области ведения научно-исследовательской деятельности на международном уровне).

На первый взгляд, речь идет только о сотрудниках, которые стремятся получить статус преподавателей-исследователей. Однако при подробном рассмотрении предложенной модели, становится ясным, что и к преподавателям-лекторам предъявляются новые требования – основная часть их времени посвящена разработке и совершенствованию образовательных программ. Таким образом, воплощение новой модели потребует коренной перестройки сознания преподавателей, и, возможно, что прогноз вовлеченности на первоначальном этапе в 20 % от общего числа сотрудников является излишне оптимистичным.

По формальным критериям и по проведенному анализу состояния накопленного человеческого капитала, сотрудники полностью соответствуют новой модели. Однако большая ответственность руководства вуза лежит в области управления изменениями и снижения сопротивления изменениям, поскольку все новации в Университете воспринимаются скорее скептически. В любом случае, успех в реализации проекта по переходу к управлению эффективностью будет зависеть от компетентности команды менеджмента, осуществляющей изменения.

Организационная поддержка. В предыдущих разделах говорилось о необходимости организационной поддержки в управлении эффективностью. Далее мы на конкретном примере поясним, что означает организационная поддержка, и какие направления деятельности подразделений Университета с ней связаны. Прежде всего, необходимо определить одно из перспективных направлений – выделение часов в ставках других сотрудников для осуществления администрирования исследовательской или образовательной деятельности ведущих НПК в качестве альтернативы стимулирования. Ввод

административной поддержки в действие позволит разгрузить интеллектуальных работников от рутинной работы. Кроме того, формой организационной поддержки является оплата участия в международных конференциях и в зарубежных стажировках для наиболее эффективных сотрудников.

Дополнительные условия организационной поддержки создадут значительные стимулы для превосходства в достижении показателей, зафиксированных в индивидуальных планах в течение отчетного периода.

Условия перехода преподавателей из одной категории в другую – прогресс или регресс? В данном подразделе мы рассмотрим проблемы горизонтальной карьерной мобильности в рамках предлагаемой модели, которые со всей очевидностью возникли при оценке потенциала всех преподавателей на три основных типа. Условия регресса или прогресса при продвижении от одного типа преподавателя к другому отражены на рисунке 3.7. Как видно из рисунка, регресс связан не только с невыполнением запланированных показателей эффективности, но и нарушением сроков выполнения проектов в пределах планируемых периодов, а для научных работников регресс связан с утерей доверия профессионального сообщества.



Рисунок 3.7 – Некоторые условия перехода преподавателей от одного типа к другому (схема горизонтальной карьерной мобильности в условиях модели)

В действительности переход из одного типа к другому вряд ли можно однозначно назвать прогрессом или регрессом, поскольку зачастую научные работники просто не обладают необходимыми педагогическими компетенциями для разработки и реализации эффективных образовательных программ. Поэтому оговоримся, что на рисунке 3.7 приведены условные названия, которые лишь отражают стремления Университета занять ведущие позиции в области научно-исследовательской деятельности.

Перспективные направления совершенствования системы управления эффективностью НПК университета.

Существует несколько направлений совершенствования системы управления эффективностью. Возможно совершенствовать методическую часть оценки эффективности, техническое сопровождение, управление изменениями и процессами адаптации и даже сами принципы построения системы.

Формирование перспектив ССП. Одним из перспективных направлений формирования критериев результативности (эффективности) для новых типов НПК является использование ССП. Разработка подобной системы потребует привлечения интеллектуальных ресурсов всех управленцев университета, в

результате должны быть сформированы принципы построения индикаторов результативности для каждого из типов преподавателей в связи их со стратегией.

Формирование электронной среды для управления эффективностью также принесет ряд положительных эффектов, которые были оговорены ранее. Результатом формирования подобной среды должна стать система личных кабинетов, где преподаватели смогут вести учет выполнения показателей индивидуального планирования, а руководство на различных уровнях сможет отслеживать ритмичность выполнения индивидуальных планов по приоритетным для каждой из групп преподавателей планам.

Управление изменениями при внедрении новой модели управления эффективностью является также перспективным направлением работы. Оно состоит не только в проведении информационной и коммуникационной работы, управлении знаниями, но и проведении мониторинга процессов накопления и развития человеческого капитала Университета. Кроме того, необходимо глубоко исследовать мотивационные факторы интеллектуальных работников и определить восприятие стратегических изменений после внедрения новой модели управления эффективностью. Результатом работы по данному направлению должно стать ежегодное проведение мониторинга кластеров мотивации, достижений в области управления эффективностью и осуществление бенчмаркинга результатов с позиций ведущих ФУ России и даже зарубежных университетов.

Выводы по третьей главе.

1. В настоящей главе **сформулировано восемь принципов построения новой модели управления эффективностью**, которая позволит уйти от традиционного измерения отдельных результатов в течение краткосрочных периодов. В основе принципов лежит индивидуальное планирования, организационная поддержка для достижения результатов

2. **Необходимо рассмотреть возможность предоставления организационной поддержки НПК при управлении эффективностью**, поддержки в плане администрирования и разгрузки от рутинной работы, поощрения участия в международных конференциях и зарубежных стажировках.

3. В данной главе **приведена модель управления эффективностью**, которая позволит спланировать перспективные направления деятельности НПК в условиях глобальных образовательных трендов и измерить их эффективность, а также реализовать на децентрализованном уровне организационную поддержку в достижении показателей эффективности.

4. Анализ международного опыта показал, что значительная часть успеха в области управления эффективностью НПК зависит от качества институциональной среды на макроэкономическом уровне – это и особенности организационной культуры российских вузов (в частности, сложившиеся традиции в области научно-исследовательской и образовательной деятельности) и специфика российского рынка труда преподавателей. Выход на международный рынок конкурентоспособности

5. **Необходимо формирование адекватной системы управления персоналом с четким разграничением ответственности, полномочий и преобладанием функций менеджмента над администрированием**, что позволит в большей степени приблизиться к новой модели управления эффективностью персонала. Современное состояние кадрового менеджмента сводится к выполнению функций администрирования и высокой разрозненностью в выполнении отдельных задач по управлению персоналом, которое осуществляется на местах (департаментах, кафедрах) с различной степенью успеха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Новые условия социально-экономического развития сформировали особый класс интеллектуальных работников, которые отличаются особым типом мотивации, подходов к реализации работы, они инвестируют в свой человеческий капитал, чтобы обрести выгоды в будущем. Среди интеллектуальных работников НПК играют ведущую роль, поскольку стоят в основе процессов воспроизводства человеческого капитала на макроэкономическом уровне. Тенденции развития рынка труда НПК в новых условиях всецело подвержены изменениям, инициированным глобальными образовательными трансформациями. Современные преподаватели должны обрести новые компетенции, чтобы обрести конкурентоспособность на международном уровне.

2. Формирование человеческого капитала НПК в России происходит под влиянием ряда негативных факторов, связанных, прежде всего, с особенностями функционирования национальной системы профессионального образования. Жесткая стандартизация образовательных программ и регулирование образовательной политики на государственном уровне оставляют российским университетам немного места для стратегических маневров. Между тем, значительным полем для стратегической трансформации становится разработка и реализация моделей управления эффективностью НПК в новых условиях, которые бы привели к оздоровлению всего кадрового потенциала системы высшего образования.

3. Карьера преподавателя в современных условиях обладает низкой привлекательностью и динамикой в целом. Как показало исследование, заработная плата НПК всецело зависит от формальных критериев, таких как должность, наличие ученой степени и статус руководителя. Не чужда рынку преподавателей и гендерная дискриминация. Между тем, значительным потенциалом обладает реализация лингвистических компетенций, которая приводит к значительному росту заработков НПК.

4. Существующая в УрФУ в настоящее время система управления эффективностью скорее направлена на измерение текущих результатов, чем получение представления о достижениях в связи со стратегией развития, хотя углубленный анализ показал, что в последние два года наступили серьезные положительные перемены. Появилась явная связь индикаторов результативности как со стратегией УрФУ, так и с ключевыми направлениями деятельности. Негативным фактором остается постоянное изменение критериев эффективности, вносящее элемент неожиданности и большая бюрократизация всего процесса с отсутствием необходимого уровня прозрачности.

5. Внутреннее обследование человеческого капитала сотрудников Университета показало как ряд положительных, так и ряд тревожных признаков. Например, среди сотрудников УрФУ значительно больше «карьеристов» (46 %), то есть людей, ориентированных на развитие карьеры, чем в среднем по России, показатели человеческого капитала, измеренные по уровню языковых компетенций и компьютерной грамотности, также превосходят средние значения по России. Перспективным направлением развития сотрудников является совершенствование их языковых компетенций для разработки и реализации образовательных программ на иностранных языках.

Из отрицательных результатов следует отметить, что Университет теряет лояльность сотрудников в стратегическом плане – более половины из них дают негативную оценку как текущим результатам и приоритетам в области развития УрФУ, лишь незначительная часть из общего числа опрошенных сохраняет оптимизм.

6. Основным выводом анализа внутренней среды управления эффективностью стало отсутствие готовности работников к обновлению и развитию своего человеческого капитала, в том числе за счет более совершенных инструментов организации и планирования их деятельности в связи со стратегией развития Университета. По ряду направлений, отражающих при нормальных условиях гибкость в решении профессиональных и

коммуникационных задач, сотрудники проявляют консерватизм в сочетании с сопротивлением изменениям. Вся данная ситуация, на наш взгляд, естественна и связана с низким развитием системы управления человеческими ресурсами.

7. В настоящем исследовании сформулированы принципы построения системы управления эффективностью и предложена модель управления. Принципы включают этапность, планирование на перспективу, организационную поддержку сотрудников в достижении целей, наличие прозрачности и связи индикаторов эффективности со стратегией Университета. В основе модели лежит разграничение преподавателей по трем основным типам (преподаватель-инструктор, преподаватель-лектор или ассистент, а также преподаватель-исследователь) с соблюдением принципа индивидуального планирования перспективной деятельности и планированием карьерного продвижения на основе ретроспективных достижений. В работе затронуты вопросы планирования человеческого капитала, распределения времени между различными занятиями у новых работников и некоторые другие проблемы управления человеческим капиталом в условиях предлагаемой модели.

8. Ограничения в области реализации предлагаемой модели связаны, прежде всего, с доступным на региональном уровне человеческим капиталом, а также с законодательным регулированием трудовой и финансовой сферы в высшем профессиональном образовании.

9. Среди перспективных направлений совершенствования системы управления эффективностью в Университете нами предлагается внедрение информационно-аналитической инфраструктуры, которая позволит производить мониторинг активности выполнения индивидуальных планов в области образовательной и научно-исследовательской деятельности, снизит уровень бюрократизма и позволит достигнуть необходимого уровня прозрачности в процессах управления. Кроме того, рекомендовано повысить качество системы управления персоналом, которая в настоящих условиях выполняет в большей степени административную функцию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрущак Г. Эффективный контракт в вузах / Материалы презентации с официального сайта Минобрнауки. – Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.herzen.spb.ru/uploads/tikhomirov/files/112.pdf>.
2. Аржанова И.В., Князев Е.А. Создание федеральных университетов: концепция и реальность / Университетское управление: практика и анализ. – № 5 (87). – 2013. – с. 7–14.
3. Бедарчук И.А., Митина О.В. Эффективный контракт с преподавателем как инструмент повышения эффективности деятельности вуза / Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (95). – 2015. – с. 39–52.
4. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / Г.С. Беккер. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
5. Болонский процесс и его значение для России. Интеграция высшего образования в Европе. – М.: РЕЦЭП, 2005. – 199 с.
6. Боровская М.А. Система стимулирования как инструмент повышения результативности научно-образовательной деятельности: опыт федеральных университетов / М.А. Боровская, И.К. Шевченко, Ю.В. Развадовская, М.Р. Бечева. – Университетское управление: практика и анализ. – № 4 (86). – 2013. – с. 79–86.
7. Волков А.Е. Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях / А.Е. Волков и др. – IX Международная научная конференция «Модернизация экономики и глобализация». – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ. – 2008. – 39 с.
8. Гительман Л.Д. Университетская власть в период преобразований: организация управляемого процесса развития / Университетское управление: практика и анализ. – № 5 (87). – 2013. – с. 15–29.
9. Гриненко С.В., Масыч М.А., Шевченко И.К. Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров / Университетское управление: практика и анализ. – № 5 (87). – 2013. – с. 30–34.

10. Доброхотов Р. Ярослав Кузьминов: «Зарплата преподавателей в Москве вырастет до 150 тыс. рублей» / Slon. – Электронный ресурс. – Режим доступа: http://slon.ru/russia/yaroslav_kuzminov_zarplata_prepodavateley_v_moskve_vyrastet_do_150_tys_rub_-882831.xhtml
11. Дульзон А.А. Пути повышения результативности труда персонала вуза / Университетское управление: практика и анализ. – № 2 (84). – 2013. – с. 27–33.
12. Иноземцев В.Л. «Класс интеллектуалов» в постиндустриальном обществе / Социологические исследования. – 2000. – № 6.
13. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество / М.: Логос. – 2000. – 186 с.
14. Кузьминов Я.И. В стране будет масса лишних людей / Экономика образования. – 2012. – №4. – с. 45а–48.
15. Лазарев Г.И., Мартыненко О.О. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала / Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (95). – 2015. – с. 53–63.
16. Митрофанов А.М., Райчук Д.Ю. Реализация принципов нормативного финансирования фонда оплаты труда в университете / Университетское управление: практика и анализ. – № 5 (87). – 2013. – с. 35–42.
17. Национальная рамка квалификаций в Российской Федерации: Рекомендации / О.Ф. Блинова, В.И. Батров и др. – М.: Федеральный институт развития образования. – 2008. – Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.nark-rspp.ru/?page_id=328.
18. Пахомова Н.В., Рихтер К.К. Современный университет и вызовы инноваций / Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (83). – 2013. – с. 28–42.
19. Преподаватели учреждений профессионального образования на рынке образовательных услуг в 2010-2012 гг. / Я.М. Рощина, Л.Д. Гудков, Л.М. Грохберг и др. – Информационный бюллетень «Мониторинг экономики образования». – М.: НИУ-ВШЭ, 2013. – 60 с.

20. Программа повышения конкурентоспособности Уральского федерального университета (официальный сайт) / Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://strategy.urfu.ru/>

21. Федеральный институт развития образования. Проект профессионального стандарта «Преподаватель» / Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.firo.ru/?p=8627>.

22. Федотов А.В., Васецкая Н.О. Анализ эффективности механизмов стимулирования публикационной активности российских ученых / Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (83). – 2013. – с. 60–69.

23. Шаблова Е.Г., Филющенко Л.И. Правовые аспекты эффективного контракта в высшей школе / Университетское управление: практика и анализ. – № 5 (87). – 2013. – с. 59–64.

24. Юдкевич М.М., Горелова О.Ю. Академический инбридинг – причины и последствия / Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (95). – 2015. – с. 73–83.

25. American Association of University Professors. Losing Focus: The Annual Report on the Economic Status of the Profession, 2013-14 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.aaup.org/reports-publications/2013-14salarysurvey>.

26. American Association of University Professors. The Employment Status of Instructional Staff Members in Higher Education, Fall 2011 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.aaup.org/sites/default/files/files/AAUP-InstrStaff2011-April2014.pdf>

27. Armstrong M. Performance management: Key strategies and practical guidances / Kogan Page. – London. – 2000.

28. Blaug M. The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey // Journal of Economic Literature. – Vol. 14, No. 3 (Sep., 1976), pp. 827–855.

29. Butler D. Investigating journals: The dark side of publishing. The explosion in open-access publishing has fuelled the rise of questionable operators / Nature No 495 (7442). – 2013. – pp. 433–435.

30. Jackson M.P. The role of the head of department in managing performance in UK universities / *International Journal of Educational Management*. – Vol. 13, No. 3. – 1999. – pp. 142–149.

31. Kagaari J., Meunene J.C., Ntayi J.M. Performance management practices? employee attitudes and managed performance / *International Journal of Educational Management*. – Vol. 24, No. 6. – 2010. – pp. 507–530.

32. Kagaari J. Performance management practices and managed performance: the moderating influence of organizational culture and climate in public Universities in Uganda / *Measuring Business Excellence*. – Vol. 15, No 4. – 2011. – pp. 36–49.

33. Khasawneh S. Human capital planning in higher education institution. A strategic human resource development initiative in Jordan / *International Journal of Educational Management*. – Vol. 25, No. 6. – 2011. – pp. 534–544.

34. Mincer J. Schooling, experience and earnings. N.Y. Columbia University Press, 1974.

35. Pursglove J. Benchmarking the performance of English universities / *Benchmarking: An International Journal*. – Vol. 14, No. 1. – 2007. – pp. 102–122.

36. QS World University Rankings: Methodology / Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>.

37. QS World University Rankings (Wikipedia: The free encyclopedia) / Электронный ресурс. – Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/QS_World_University_Rankings.

38. Sayed N. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities / *International Journal of Educational Management*. – Vol. 27, No. 3. – 2013. – pp. 203–220.

39. Umashanar V. Balance scorecard in managing higher education institutions: an Indian perspective / *International Journal of Educational Management*. – Vol. 21, No. 1. – 2007. – pp. 54–67.

40. Walters M. Performance management Handbook / Institute of personnel and development. – London. – 1995.

Приложение А. Описание выборки по регрессионной модели во второй главе (по данным РМЭЗ).

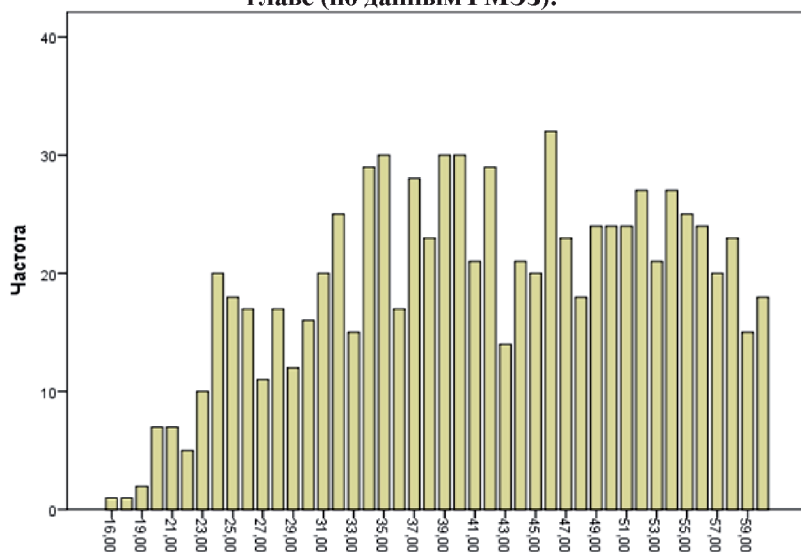


Рисунок А.1 – Возраст респондентов РМЭЗ, выбранных для анализа (работники образования) , 2012 год РМЭЗ

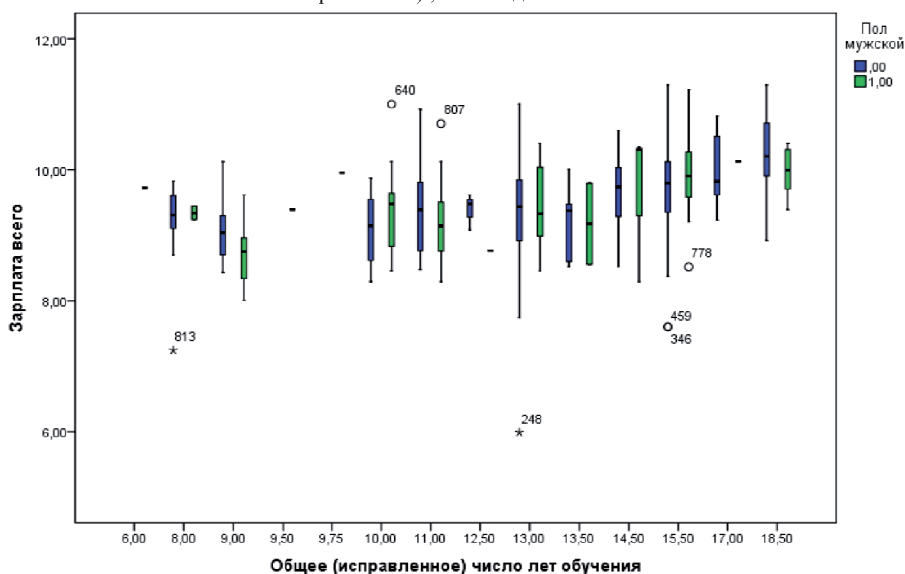


Рисунок А.2 – Ящикная диаграмма (зависимость оплаты труда от накопленного числа лет обучения и пола) , 2012 год РМЭЗ

Примечание к рисунку А.2: ○ - выбросы, * - экстремальные выбросы (пронумерованы по наблюдениям).

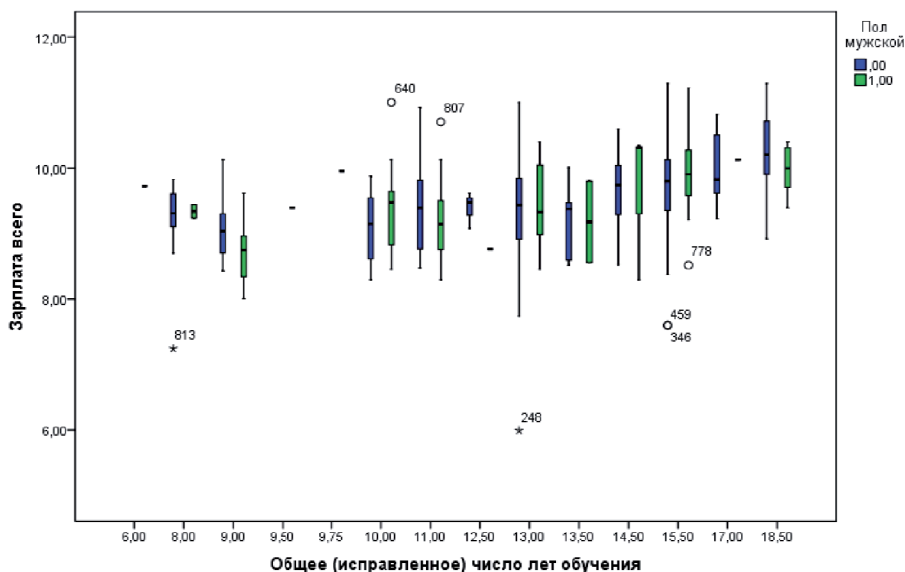


Рисунок А.3 – Ящичная диаграмма (зависимость оплаты труда от накопленного числа лет обучения и наличия статуса руководителя), 2012 год РМЭЗ

Примечание к рисунку А.3: ○ - выбросы, * - экстремальные выбросы (пронумерованы по наблюдениям).

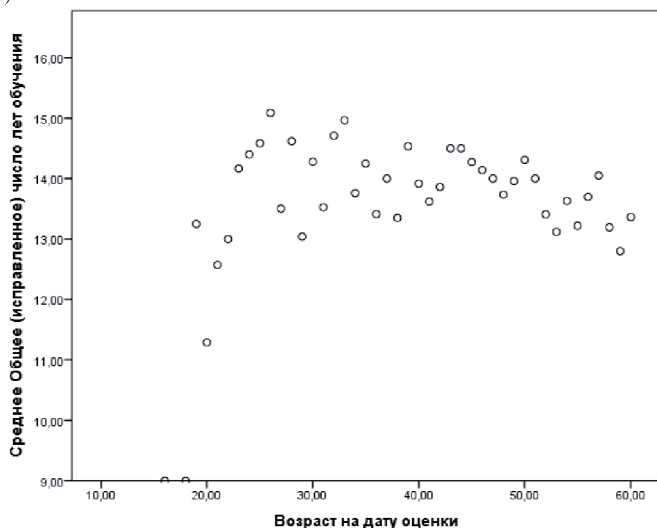


Рисунок А.4 – Числа лет образования от возраста на дату оценки (работники образования, 2012 год), среднее значение.

Приложение Б. Образец анкеты, которую предлагалось заполнить респондентам в ходе внутреннего опроса.

1. Укажите, пожалуйста, подразделение Университета, в котором Вы работаете (основное место работы, Институт).

- ☐ ВИШ (Вышая инженерная школа); 1.1
- ☐ ВШЭМ (Вышая школа экономики и менеджмента); 1.2
- ☐ ИГУП (Институт государственного управления и предпринимательства); 1.3
- ☐ ИГНИ (Институт гуманитарных наук и искусств); 1.4
- ☐ ИЕН (Институт естественных наук); 1.5
- ☐ ИМКН (Институт математики и компьютерных наук); 1.6
- ☐ ИММт (Институт материаловедения и металлургии); 1.7
- ☐ ИРИТ – РтФ (Институт радиоэлектроники и информационных технологий); 1.8
- ☐ ИСПН (Институт социальных и политических наук); 1.9
- ☐ ИФКСиМП (Институт физической культуры, спорта и молодежной политики); 1.10
- ☐ ИнФО (Институт фундаментального образования); 1.11
- ☐ ММИ (Механико-машиностроительный институт); 1.12
- ☐ СтИ (Строительный); 1.13
- ☐ УралЭНИИ (Уральский энергетический институт); 1.14
- ☐ ФТИ – ФизТех (Физико-технологический институт); 1.15
- ☐ ХТИ (Химико-технологический институт). 1.16

2. Укажите, пожалуйста, Вашу ученую степень:

- ☐ нет степени; 2.1
- ☐ кандидат наук; 2.2
- ☐ доктор наук. 2.3

3. Укажите, пожалуйста, укрупненную специальность, соответствующую Вашей ученой степени:

- ☐ социальные науки; 3.1
- ☐ гуманитарные науки; 3.2
- ☐ естественные науки; 3.3
- ☐ технические науки; 3.4
- ☐ математические и информационные науки. 3.5

4. Укажите, пожалуйста, Вашу должность по основному месту работы в Университете:

- ☐ ассистент; 4.1
- ☐ преподаватель, старший преподаватель; 4.2
- ☐ доцент; 4.3
- ☐ профессор; 4.4
- ☐ заведующий кафедрой; 4.5
- ☐ научный сотрудник; 4.6
- ☐ административно-управленческий персонал. 4.7

5. Укажите, пожалуйста, Вашу долю ставки по основному месту работы.

- ☐ 1; 5.1
- ☐ 0,75; 5.2
- ☐ 0,5; 5.3
- ☐ 0,25; 5.4
- ☐ другое. 5.5

6. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

- ☐ мужской; 6.1
- ☐ женский. 6.2

7. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- ☐ от 22 до 25 лет (включительно); 7.1
- ☐ от 26 до 35 лет (включительно); 7.2
- ☐ от 36 до 55 лет (включительно); 7.3
- ☐ Старше 55 лет. 7.4

8. Укажите, пожалуйста, распределение Вашего рабочего времени между видами деятельности в течение недели в часах. Если Вы затрудняетесь дать оценку в часах, укажите, пожалуйста, приблизительную оценку доли каждого вида деятельности в процентах.

	Образовательная деятельность (аудиторная нагрузка); 8.1
	Научно-исследовательская деятельность; 8.2
	Прочая деятельность (общественная, административная, организационная и т.п.) 8.3

9. Занимались ли Вы научными исследованиями в течение 2014 года? Если да, то в какой форме?

- ☐ Нет, не занимались научными исследованиями в течение 2014 года; 9.1
- ☐ Индивидуальные или коллективные внутренние проекты в Университете; 9.2
- ☐ Индивидуальные и групповые проекты по грантам научных фондов; 9.3
- ☐ Индивидуальные изобретения и конструкторские разработки; 9.4
- ☐ Научные проекты по заказу министерств и органов власти; 9.5
- ☐ Постоянная исследовательская и (или) аналитическая работа в коммерческой фирме; 9.6
- ☐ Другие формы научной работы. 9.7

10. Отметьте, пожалуйста, осуществляли ли Вы руководство исследованиями аспирантов и (или) консультировали докторантов в 2013 и 2014 годах?

- ☐ Да, не более, чем одного аспиранта (докторанта); 10.1
- ☐ Да, руководили исследованиями более чем одного аспиранта (докторанта); 10.2
- ☐ Количество Ваших аспирантов и докторантов за 2013 и 2014 годы – более 3; 10.3
- ☐ Нет, не осуществляли руководства и не выступали в качестве консультанта. 10.4

11. Укажите, пожалуйста, количество Ваших публикаций и выступлений с докладом на конференциях за 2014 год:

	Количество статей в зарубежных журналах, индексируемых в базах SCOPUS, Web of Science; 11.1
	Количество статей в журналах из списка ВАК; 11.2
	Количество статей и материалов международных и всероссийских конференций; 11.3
	Количество монографий; 11.4
	Количество учебников и учебных пособий; 11.5
	Выступлений с докладом на международных и всероссийских конференциях 11.6

12. Сколько денег за прошлый год Вы заплатили за публикацию Ваших статей в журналах, сборниках статей и т.п. в 2014 году?

- ☐ Не приходилось платить в 2014 году за публикации; 12.1
- ☐ Менее 1 тыс. рублей; 12.2
- ☐ От 1 до 5 тыс. рублей; 12.3
- ☐ От 5 до 15 тыс. рублей; 12.4
- ☐ От 15 до 30 тыс. рублей; 12.5
- ☐ Более 30 тыс. рублей. 12.6

13. Чем Вас в наибольшей степени привлекает работа преподавателя (отметьте, пожалуйста, не более 3-х ответов)?

- ☐ Соответствие работы склонностям, образованию; 13.1
- ☐ Возможности профессионального роста; 13.2
- ☐ «Нежесткий» график работы; 13.3
- ☐ Длительный отпуск и достаточный уровень свободного времени; 13.4

- ☐ Возможность общения с молодежью; 13.5
- ☐ Высокий престиж труда преподавателя; 13.6
- ☐ Достойный уровень оплаты труда; 13.7
- ☐ Интересная, творческая работа; 13.8
- ☐ Работа преподавателя Вас ничем не привлекает. 13.9

14. Чем Вас в наибольшей степени привлекает работа в УрФУ (отметьте, пожалуйста, не более 3-х ответов)?

- ☐ Высокий научный потенциал коллектива; 14.1
- ☐ Работа находится близко к дому; 14.2
- ☐ Хорошая атмосфера в коллективе; 14.3
- ☐ Хороший контингент учащихся, их высокая мотивация; 14.4
- ☐ Современные учебные планы, программы; 14.5
- ☐ Хорошие условия труда на рабочем месте; 14.6
- ☐ Высокая репутация данного учебного заведения; 14.7
- ☐ Хорошая ресурсная и техническая базы; 14.8
- ☐ Невысокая учебная нагрузка (не слишком много учебных часов); 14.9
- ☐ Высокий уровень заработной платы; 14.10
- ☐ Удобный график работы; 14.11
- ☐ Хорошие взаимоотношения с администрацией и руководством; 14.12
- ☐ Хорошие возможности должностного роста; 14.13
- ☐ Работа в этом учебном заведении Вам не нравится. 14.14

15. Что Вам не нравится в Вашей работе в Университете (отметьте, пожалуйста, не более 3-х ответов)?

- ☐ Плохая атмосфера в коллективе; 15.1
- ☐ Неудобный график работы; 15.2
- ☐ Сложности во взаимоотношениях с администрацией; 15.3
- ☐ Плохие условия труда на рабочем месте; 15.4
- ☐ Работа находится далеко от дома; 15.5
- ☐ Нет возможностей для карьерного роста; 15.6
- ☐ Низкий научный потенциал коллектива (в Институте); 15.7
- ☐ Высокая учебная нагрузка (много учебных часов); 15.8
- ☐ Устаревшие учебные планы, программы; 15.9
- ☐ Плохой контингент учащихся, их низкая мотивация; 15.10
- ☐ Низкий уровень заработной платы; 15.11
- ☐ Плохое социальное обеспечение (путевки, дополнительное мед. обслуживание и т.п.); 15.12
- ☐ Другое; 15.13
- ☐ Все нравится. 15.14

16. Оцените, пожалуйста, уровень своей информированности обо всех действующих локально-нормативных актах Университета, связанных со стимулированием работников.

- ☐ Отлично; 16.1
- ☐ Хорошо; 16.2
- ☐ Удовлетворительно; 16.3
- ☐ Неудовлетворительно; 16.4
- ☐ Затрудняюсь ответить. 16.5

17. Считаете ли Вы, что разрозненные локальные нормативные акты, регулирующие стимулирование работников, необходимо объединить в рамках единого документа?

- ☐ Нет, в этом нет необходимости; 17.1
- ☐ Да; 17.2
- ☐ Затрудняюсь ответить. 17.3

18. Оцените, пожалуйста, существующую систему критериев эффективности работников, применяемую в рамках «Положения о стимулировании труда работников».

- ☐ Отлично; 18.1
☐ Хорошо; 18.2
☐ Удовлетворительно; 18.3
☐ Неудовлетворительно; 18.4
☐ Затрудняюсь ответить. 18.5

19. Каким, на Ваш взгляд, должно быть соотношение постоянной и переменной части заработной платы профессорско-преподавательского состава (укажите, пожалуйста, в процентах)?

	Доля гарантированной части труда, %; 19.1
	Доля переменной части оплаты труда (стимулирующие выплаты), %; 19.2
	Затрудняюсь ответить. 19.3

20. Какие значительные недостатки, на Ваш взгляд, существуют в принципах построения показателей эффективности работников Университета (укажите, пожалуйста, не более 3-х вариантов ответа)?

- ☐ Несогласованность показателей со стратегией развития Университета; 20.1
☐ Направленность стимулирования на узкие группы профессорско-преподавательского состава; 20.2
☐ Люди получают возможность максимизировать отдельные показатели, игнорируя остальные направления; 20.3
☐ Дисбаланс при учете значимости научно-исследовательской и образовательной деятельности; 20.4
☐ Не учитывается формальное повышение квалификации преподавателей и исследователей; 20.5
☐ Существует верхний предел, ограничивающий максимальное количество баллов; 20.6
☐ Недостаточный учет личностных качеств, уровня индивидуального профессионального мастерства; 20.7
☐ Другие недостатки (укажите, пожалуйста) _____; 20.8
☐ Затрудняюсь ответить. 20.9

21. Укажите, пожалуйста, главные недостатки в содержании показателей эффективности работников Университета (укажите, пожалуйста, не более 2-х вариантов ответа).

- ☐ Неадекватность балльной оценки некоторых показателей эффективности; 21.1
☐ Внутренняя противоречивость показателей; 21.2
☐ Несоответствие показателей стратегическим целям Университета; 21.3
☐ Низкая оценка отдельных критериев, связанных с образовательной деятельностью; 21.4
☐ Низкая оценка отдельных критериев, связанных с научно-исследовательской деятельностью; 21.5
☐ Показатели не учитывают уровня международной кооперации; 21.6
☐ Другие недостатки (укажите, пожалуйста) _____; 21.7
☐ Затрудняюсь ответить. 21.8

22. Отметьте, пожалуйста, основные недостатки в организации процедуры сбора данных и оценки ключевых показателей эффективности (укажите, пожалуйста, не более 3-х вариантов).

- ☐ Нет централизованной системы консультирования по вопросам заполнения анкет претендентов на получение надбавок; 22.1
- ☐ Избыточность документов (например, подтверждающих); 22.2
- ☐ Сокращенные сроки подачи анкет претендентов; 22.3
- ☐ Неопределенность в оценке одного балла анкеты (стоимость балла рассчитывается после обработки анкет); 22.4
- ☐ Стоимостная оценка балла снижается из года в год; 22.5
- ☐ Неопределенность в составе критериев оценки эффективности (отдельные критерии изменяются каждый год); 22.6
- ☐ Отсутствие прозрачности в расчете итоговых значений эффективности; 22.7
- ☐ Другое (укажите, пожалуйста) _____; 22.8
- ☐ Затрудняюсь ответить. 22.9

23. Оцените, пожалуйста, существующую систему стимулирования молодых ученых в Университете.

- ☐ Отлично; 23.1
- ☐ Хорошо; 23.2
- ☐ Удовлетворительно; 23.3
- ☐ Неудовлетворительно; 23.4
- ☐ Затрудняюсь ответить. 23.5

24. Какие способы стимулирования молодых ученых Университета, на Ваш взгляд, наиболее важны? Выберите, пожалуйста, не более 3-х наиболее значимых способов.

- ☐ Программы целевой аспирантуры в Университете; 24.1
- ☐ Целевые внутренние гранты молодым ученым; 24.2
- ☐ Повышенные стипендии аспирантам; 24.3
- ☐ Стимулирование защиты диссертаций в установленный срок; 24.4
- ☐ Компенсация затрат на защиту диссертации; 24.5
- ☐ Социальная поддержка молодых ученых; 24.6
- ☐ Другие способы стимулирования (укажите, пожалуйста) _____; 24.7
- ☐ Затрудняюсь ответить. 24.8

25. Какие образовательные приоритеты должны быть учтены в первую очередь в стратегической деятельности Университета? Укажите, пожалуйста, не более 3 вариантов ответа.

- ☐ Разработка и внедрение электронных курсов на всех уровнях системы образования; 25.1
- ☐ Создание конкурентоспособных образовательных программ; 25.2
- ☐ Внедрение системы прикладного бакалавриата; 25.3
- ☐ Реализация образовательных программ на иностранном языке; 25.4
- ☐ Внедрение новой методологии и (или) методик преподавания; 25.5
- ☐ Интеграция результатов научных исследований в образовательные программы; 25.6
- ☐ Повышение числа иностранных студентов; 25.7
- ☐ Повышение внутренней конкуренции за реализацию образовательных траекторий студентов; 25.8
- ☐ Другое (ничего из вышесказанного); 25.9
- ☐ Затрудняюсь ответить. 25.10

26. Какие приоритеты в научно-исследовательской сфере наиболее важны в стратегической деятельности Университета? Укажите, пожалуйста, не более 3 вариантов ответа.

- ☐ Участие ученых Университета в региональных и всероссийских грантах; 26.1
- ☐ Создание устойчивого эндаумент-фонда (фонда управления целевым капиталом); 26.2
- ☐ Повышение публикационной активности сотрудников, в том числе увеличение числа публикаций в зарубежных изданиях; 26.3
- ☐ Повышение уровня грамотности сотрудников в области построения и реализации публикационных стратегий; 26.4
- ☐ Обновление научно-исследовательских кадров за счет привлечения молодежи в науку; 26.5
- ☐ Инвестиции в инновационную научно-исследовательскую инфраструктуру; 26.6
- ☐ Повышение интенсивности кооперации и уровня коммуникации с зарубежными университетами; 26.7
- ☐ Привлечение к проектам Университета ведущих мировых ученых и иностранных молодых ученых; 26.8
- ☐ Другое (ничего из вышесказанного); 26.9
- ☐ Затрудняетесь ответить. 26.10
27. Умеете ли Вы на компьютере... (Вы можете указать несколько вариантов ответа)
- ☐ Копировать и переносить файлы и папки с файлами; 27.1
- ☐ Работать с текстовыми редакторами на базовом уровне (копирование текста, форматирование и т.п.); 27.2
- ☐ Производить базовые арифметические действия с помощью компьютерных программ; 27.3
- ☐ Архивировать файлы; 27.4
- ☐ Устанавливать новые программы, игры, словари и переводчики; 27.5
- ☐ Устанавливать и подключать новые устройства (принтер, модем); 27.6
- ☐ Писать компьютерные программы с использованием специальных языков программирования; 27.7
- ☐ Владеете специальными программами (базы данных, обработка статистических данных, подготовка презентаций); 27.8
- ☐ Работа с фотографиями и видео (редактирование); 27.9
- ☐ Не умеете ничего из вышеперечисленного. 27.10
28. Приходилось ли Вам за последние 12 месяцев делать что-либо из нижеперечисленного на иностранном языке?
- ☐ Читать профессиональную литературу; 28.1
- ☐ Готовить тексты для публикации; 28.2
- ☐ Вести занятия; 28.3
- ☐ Выступать с докладом на конференции; 28.4
- ☐ Выступать рецензентом в научной работе (журнал, диссертация и т.п.); 28.5
- ☐ Вести научное мероприятие; 28.6
- ☐ Другое; 28.7
- ☐ Не приходилось делать ничего из вышеперечисленного. 28.8
29. В каких областях знаний Вы нуждаетесь в повышении квалификации или переподготовке?
- ☐ Иностранный язык; 29.1
- ☐ Общая компьютерная грамотность; 29.2
- ☐ Навыки владения специальными компьютерными программами; 29.3
- ☐ Методика преподавания, педагогика; 29.4
- ☐ Навыки владения профессиональным научно-техническим оборудованием; 29.5

☐ Знания в области Вашей основной специальности (по которой Вы работаете). 29.6

30. Участвовали ли Вы во внутренних проектах по развитию электронного образования?

☐ Разрабатывали электронный курс самостоятельно (в том числе формирование контента в электронной среде); 30.1

☐ Разрабатывали электронный курс с помощью коллег и (или) специалистов ИТОО; 30.2

☐ Были соавтором электронного курса, участвовал в отдельных работах по созданию; 30.3

☐ Планируете разработку курса, но не осведомлены о процедуре (порядке, сроках, центрах ответственности) подготовки курсов;

30.4

☐ Не видите в этом необходимости; 30.5

☐ Нет, не участвовали. 30.6

31. За последние 3 года Вы использовали способы самостоятельного приобретения знаний, умений и навыков?

☐ Занимались самообразованием с использованием печатных материалов; 31.1

☐ Ходили в музеи, на экскурсии, по историческим, природным и промышленным объектам; 31.2

☐ Слушали (смотрели) научные и научно-познавательные программы в любой форме; 31.3

☐ Обучались с помощью компьютера и других электронных устройств, в т.ч.

с использованием Интернет-ресурсов; 31.4

☐ Осваивали навыки работы под руководством коллег; 31.5

☐ Другие способы; 31.6

☐ Не приобретали самостоятельно новых знаний и навыков. 31.7

32. Представьте, пожалуйста, ситуацию: Вам предлагают должность руководителя международного исследовательского проекта в области Ваших научных интересов, стоимость проекта – 10 млн. долларов. Какие Вы можете назвать барьеры, связанные в Вашем личном участии, которые бы препятствовали успешной реализации проекта? Отметьте, пожалуйста, не более 2-х вариантов ответа.

☐ Полагаете, что таких барьеров нет; 32.1

☐ Недостаток организационно-управленческого опыта; 32.2

☐ Большие индивидуальные риски, связанные с финансовой ответственностью; 32.3

☐ Недостаток профессиональных компетенций для ведения проектов международного уровня; 32.4

☐ Отсутствие значительных лидерских амбиций в международной сфере; 32.5

☐ Низкий интерес к сфере руководства, ориентация на качественное исполнение; 32.6

☐ Другое; 32.7

☐ Затрудняетесь ответить. 32.8

33. Оцените, пожалуйста, силу изменений в Университете, вызванных реализацией стратегии развития и реформой системы образования в России.

☐ Турбулентные изменения, к ним невозможно адекватно адаптироваться; 33.1

☐ Быстрые изменения, адаптируются только самые талантливые сотрудники; 33.2

☐ Быстрые изменения наблюдаются по отдельным направлениям, в то время как другие отстают в развитии; 33.3

☐ Нормальный, сбалансированный рост; 33.4

☐ Университет движется по инерции (никаких изменений не происходит); 33.5

☐ Университет не развивается, наблюдается регрессия, возвращение на более низкий уровень развития; 33.6

☐ Затрудняетесь ответить. 33.7

34. Какое из направлений, на Ваш взгляд, является слабым местом в стратегическом плане (имеется в виду, что данное направление по своей природе не может быть эффективным в текущих условиях)?

Отметьте, пожалуйста, не более 2-х вариантов ответа.

- ☐ Жесткие требования к абитуриентам для отбора самых способных; 34.1
- ☐ Повышение международной конкурентоспособности; 34.2
- ☐ Стремление Университета занять высокие позиции в мировых рейтингах; 34.3
- ☐ Повышение численности иностранных студентов и приглашенных исследователей; 34.4
- ☐ Повышение качества внутреннего человеческого капитала за счет жесткого отбора самых способных и талантливых сотрудников; 34.5
- ☐ Повышение уровня международной кооперации в области научных исследований и образовательных программ; 34.6
- ☐ Таких направлений нет, все вышеперечисленные эффективны; 34.7
- ☐ Затрудняетесь ответить. 34.8

35. К каким изменениям, на Ваш взгляд, приведет реализация стратегии развития в масштабах Университета (отметьте, пожалуйста, не более 3-х вариантов ответа)?

- ☐ Университет получит статус университета мирового класса; 35.1
- ☐ Университет получит хороший, сбалансированный уровень развития и войдет в тройку лучших университетов России; 35.2
- ☐ Университет потеряет накопленный человеческий капитал; 35.3
- ☐ Качество образовательных услуг снизится; 35.4
- ☐ Качество образовательных услуг повысится; 35.5
- ☐ Качество научных исследований повысится; 35.6
- ☐ Качество научных исследований снизится; 35.7
- ☐ В университет будут поступать только самые способные студенты; 35.8
- ☐ Другое (укажите, пожалуйста) _____; 35.9
- ☐ Затрудняетесь ответить. 35.10

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

Приложение В. Данные первичной обработки анкет.

№	К-во*	%**	№	К-во	%	№	К-во	%	№	К-во	%
1.2	35	19,8	9.4	20	11,3	15.14	11	6,2	23.4	19	10,7
1.7	27	15,3	9.6	16	9,0	15.6	10	5,6	23.1	1	0,6
1.15	23	13,0	10.4	122	68,9	15.9	10	5,6	24.6	91	51,4
1.14	19	10,7	10.2	29	16,4	15.1	9	5,1	24.2	88	49,7
1.12	17	9,6	10.1	17	9,6	15.2	3	1,7	24.5	73	41,2
1.11	10	5,6	10.3	14	7,9	16.2	78	44,1	24.4	66	37,3
1.9	10	5,6	11.3	370	2,1	16.3	64	36,2	24.3	53	29,9
1.13	9	5,1	11.2	260	1,5	16.4	16	9,0	24.1	34	19,2
1.4	9	5,1	11.6	184	1,0	16.1	14	7,9	24.8	16	9,0
1.5	7	4,0	11.1	156	0,9	16.5	5	2,8	24.7	5	2,8
1.6	5	2,8	11.5	71	0,4	17.2	93	52,5	25.6	87	49,2
1.10	4	2,3	11.4	27	0,2	17.3	57	32,2	25.2	74	41,8
1.16	1	0,6	12.1	123	69,5	17.1	27	15,3	25.5	42	23,7
1.8	1	0,6	12.5	13	7,3	18.3	90	50,8	25.1	38	21,5
1.1	0	0,0	12.3	12	6,8	18.4	44	24,9	25.4	37	20,9
1.3	0	0,0	12.6	11	6,2	18.2	29	16,4	25.3	26	14,7
2.2	88	49,7	12.4	10	5,6	18.5	14	7,9	25.8	21	11,9
2.1	47	26,6	12.2	8	4,5	18.1	0	0,0	25.9	21	11,9
2.3	42	23,7	13.1	112	63,3	19.3	34	19,2	25.10	11	6,2
3.4	79	44,6	13.8	97	54,8	19.1	97	0,7	25.7	9	5,1
3.2	33	18,6	13.3	81	45,8	19.2	46	0,3	26.5	87	49,2
3.3	26	14,7	13.5	73	41,2	20.4	116	65,5	26.6	59	33,3
3.1	18	10,2	13.2	49	27,7	20.2	81	45,8	26.1	54	30,5
3.5	6	3,4	13.4	36	20,3	20.3	60	33,9	26.3	54	30,5
4.3	81	45,8	13.6	9	5,1	20.7	49	27,7	26.4	44	24,9
4.5	28	15,8	13.7	2	1,1	20.6	20	11,3	26.7	38	21,5
4.2	23	13,0	13.9	1	0,6	20.9	19	10,7	26.8	32	18,1
4.4	19	10,7	14.3	84	47,5	20.5	17	9,6	26.9	14	7,9
4.1	13	7,3	14.7	70	39,5	20.1	14	7,9	26.2	11	6,2
4.7	12	6,8	14.1	66	37,3	20.8	9	5,1	26.10	10	5,6
4.6	6	3,4	14.11	61	34,5	21.4	98	55,4	27.2	167	94,4
5.1	127	71,8	14.2	30	16,9	21.1	86	48,6	27.1	164	92,7
5.3	25	14,1	14.4	24	13,6	21.5	52	29,4	27.4	152	85,9
5.5	10	5,6	14.8	24	13,6	21.2	22	12,4	27.3	144	81,4
5.2	8	4,5	14.6	22	12,4	21.8	18	10,2	27.5	131	74,0
5.4	7	4,0	14.12	21	11,9	21.6	11	6,2	27.6	131	74,0
6.1	99	55,9	14.13	14	7,9	21.7	6	3,4	27.8	126	71,2
6.2	78	44,1	14.9	11	6,2	21.3	4	2,3	27.9	108	61,0
7.3	71	40,1	14.5	9	5,1	22.5	66	37,3	27.7	53	29,9
7.4	59	33,3	14.10	4	2,3	22.6	64	36,2	27.10	5	2,8
7.2	36	20,3	14.14	3	1,7	22.2	60	33,9	28.1	126	71,2
7.1	11	6,2	15.11	93	52,5	22.4	60	33,9	28.2	112	63,3
8.1	69	0,4	15.10	61	34,5	22.7	46	26,0	28.3	53	29,9
8.3	56	0,3	15.12	46	26,0	22.1	40	22,6	28.4	51	28,8
8.2	48	0,3	15.8	38	21,5	22.9	21	11,9	28.5	36	20,3
9.2	78	44,1	15.3	31	17,5	22.8	11	6,2	28.6	28	15,8
9.7	67	37,9	15.4	20	11,3	22.3	10	5,6	28.8	28	15,8
9.3	35	19,8	15.5	16	9,0	23.3	76	42,9	28.7	22	12,4
9.5	30	16,9	15.13	16	9,0	23.5	49	27,7	29.1	107	60,5
9.1	24	13,6	15.7	13	7,3	23.2	32	18,1	29.6	57	32,2

№	К-во	%	№	К-во	%	№	К-во	%	№	К-во	%
29.3	50	28,2	31.3	117	66,1	32.7	13	7,3	34.8	21	11,9
29.5	37	20,9	31.2	107	60,5	33.1	79	44,6	34.6	16	9,0
29.4	24	13,6	31.5	55	31,1	33.3	64	36,2	34.7	12	6,8
29.2	10	5,6	31.6	27	15,3	33.6	19	10,7	35.4	94	53,1
30.6	49	27,7	31.7	1	0,6	33.2	18	10,2	35.3	85	48,0
30.3	43	24,3	32.1	33	18,6	33.7	13	7,3	35.2	36	20,3
30.1	37	20,9	32.4	69	39,0	33.4	12	6,8	35.6	32	18,1
30.4	31	17,5	32.3	48	27,1	33.5	5	2,8	35.7	25	14,1
30.2	28	15,8	32.2	42	23,7	34.3	68	38,4	35.10	24	13,6
30.5	16	9,0	32.5	25	14,1	34.4	44	24,9	35.5	19	10,7
31.1	155	87,6	32.6	22	12,4	34.2	37	20,9	35.1	10	5,6
31.4	119	67,2	32.8	16	9,0	34.5	36	20,3	35.8	6	3,4
						34.1	25	14,1	35.9	5	2,8

*Количество респондентов, отметивших данный вариант ответа (расшифровку см. в приложении Б), все значения по каждому из 35 вопросов отсортированы по убыванию).

В вопросе 8 – сумма всех значений, указанных в отдельных анкетах.

В вопросе 11 – общее число публикаций.

В вопросе 19 – сумма всех значений, указанных в отдельных анкетах.

** Процент респондентов, отметивших данный вариант ответа.

В вопросе 8 – средняя доля.

В вопросе 11 – среднее число публикаций в расчете на одного респондента.

В вопросе 19 – среднее значение.

Люблю книги
ljubljuknigi.ru



yes
I want more books!

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на
www.ljubljuknigi.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.ljubljuknigi.ru

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



